

Outi Häkämies

# Yhtiön ohjausmallin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

1.12.2014

Tekijä Otsikko	Outi Häkämies Yhtiön ohjausmallin kehittäminen
Sivumäärä Aika	63 sivua + 2 liitettä 1.12.2014
Tutkinto	liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Erja Turunen, yliopettaja
<p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia minkälaisen ohjausmallin avulla kohdeyhtiö saa kehitettyä toimintaansa suunnitelmallisuutta ja ennakoivuutta. Ohjausmallin laatimisen tavoitteena oli lisäksi tuoda strategia osaksi yhtiön operatiivista toimintaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui toiminnan ohjaukseen ja -suunnitteluun liittyviin teorioihin, joissa ohjausjärjestelmät toimivat strategian jalkauttamisen välineenä. Lisäksi teoriaosassa käsiteltiin johtamisjärjestelmän ja tiedon merkitystä ohjausjärjestelmissä.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen tietoperusta pohjautui useisiin eri kirjallisuuden lähteisiin sekä yhtiön voimassa olevista sopimuksiin ja käytänteisiin. Tutkimuksen toteutusvaiheessa tehtiin neljä haastattelua kohdeorganisaation avainhenkilöille sekä vertailuanalyysi ulkopuoliseen yhtiöön. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin sillä, että haastattelujen kysymykset perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että yhtiöltä puuttuu vuosisuunnittelun prosessi, joka nivoo yhteen strategiatyön, toiminnan suunnittelun ja talousohjauksen prosessit. Lisäksi yhtiön tehtävät ja vastuut tulisi selkiyttää, jotta yhtiön rooli olisi selvä kaikille sen sidosryhmille. Ohjausmallin toteutusmalliksi valittiin vuosikello, joka toi konkreettisen työkalun pienen organisaation toimintaan. Se huomioi vuosisuunnitteluprosessin, joka kehittää toiminnan ennakointia. Ohjausmalli huomioi myös johtamisjärjestelmän elementtejä, kuten kokousstruktuurin, päätöksentekoprosessin sekä pelisäännöt.</p> <p>Tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä tuloksena syntyi yhtiölle ohjausmalli, joka laadittiin yhteistyössä kohdeorganisaation avainhenkilöiden kanssa. Ohjausmalli on otettu osittain käyttöön ja sitä tullaan kehittämään jatkossa.</p>	
Avainsanat	strategia, toiminnan suunnittelu, johtamisjärjestelmä

Author Title	Outi Häkämies The development of a steering model to a company
Number of Pages Date	63 pages + 2 appendices 1.12.2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Erja Turunen, Principal Lecturer
<p>The objective of the thesis was to investigate what kind of steering model needs to be created for the case company to improve the planning and the proactive approach in its operations. The aim was also to create a steering model which can bring the company's strategy into practise.</p> <p>The theoretical framework of the research consisted of theories of steering models and business planning, where the steering models were seen as the agents of the strategy implementation. In addition to these, the meaning of the management system and knowledge was also investigated in this research. The thesis was carried out as an action research. In the implementation phase of the research, four interviews with the key persons of the company were conducted. One benchmarking was also carried out. In order to increase the reliability of the research, the questions of the interview were created based on the theoretical framework and the interviews were recorded and transcribed.</p> <p>As a result of this research, it can be stated that the biggest issue in the company was the lack of yearly planning process that connects strategy work, business planning and financial management together. The company should also clarify its activities and responsibilities to its stakeholders. The steering model's key idea was to use a yearly schedule, which brought a concrete tool for the company. It contains a yearly planning process, which gives predictability to the company's operations. The operation model also includes elements from the management system, such as meeting structure, decision-making process and rules.</p> <p>The objective of the research was obtained as the steering model was created in co-operation with the key persons of the company. The steering model has partly been implemented and it will be developed in the future.</p>	
Keywords	strategy, business planning, management system

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyritys	4
2.1	Yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset	5
2.2	Yhtiön hallinnointirakenne	7
3	Tutkimusongelman esittely	8
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja raja	9
3.3	Tutkimuksen odotettu tulos ja onnistumisen mittarit	10
4	Tutkimusmenetelmät	12
4.1	Tiedonkeruumenetelmät	13
4.2	Kehittämishankkeen toteutusmalli ja aikataulus	14
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	15
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	17
5.1	Strategia ohjausjärjestelmän perustana	17
5.1.1	Strategian tarkastelu kilpailukyyn kautta	20
5.1.2	Strategian tarkastelu osaamisen näkökulmasta	24
5.1.3	Strategian ja liiketoiminnan suunnittelun prosessi	26
5.2	Ohjausjärjestelmät	28
5.2.1	Budjetointi	32
5.2.2	Raportointi ja tiedon hyödyntäminen	36
5.2.3	Johtamisjärjestelmä	38
5.2.4	Seurannan foorumit	40
6	Kehittämishankkeen toteuttaminen	42
6.1	Teemahaastattelut ja vertailuanalyysi	42
6.2	Haastattelujen tulokset	43
6.2.1	Yhtiön toiminta-ajatus ja strategia	43
6.2.2	Ohjausjärjestelmän elementit	45
6.2.3	Johtamisjärjestelmän elementit	46
6.2.4	Toiminnan mittaaminen	47
6.3	Haastattelujen yhteenveto ja ohjausmallin raami	48
7	Kehittämistehtävän tulokset	50

7.1	Yhtiöön laadittu ohjausmalli	50
7.2	Talousohjaus	52
7.3	Johtamisjärjestelmä ja raportointi	53
7.4	Päätöksenteko ja proaktiivisuus	54
8	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	55
8.1	Tutkimuksen tulokset ja hyöty	55
8.2	Tutkimuksen arviointi	57
8.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	58
8.4	Tutkijan rooli	59
8.5	Jatkokehittämismahdollisuudet	60
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko ja vertailuanalyysin aihealueet	
	Liite 2. Yhtiöön laadittu ohjausmalli	

## 1 Johdanto

Muutos on pysyvä olotila. Näin totesi myös kreikkalainen filosofi Herakleitos sanomalla, että muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen. Liike-elämässä toimintaympäristön muutokset, tiedon lisääntyminen sekä tiedon pirstaloituminen tuovat haasteita yritysten toiminnan ennakointiin ja sitä kautta muutosten reagointiin. Hallitakseen muutosta ja epävarmuustekijöitä, yrityksen tulee suunnitella toimintaansa, tarkastella toiminnan tavoitteita suunnitelmallisesti sekä viedä tehdyt päätökset systemaattisesti operatiiviseen toimintaan (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 25–26).

Jotta toiminnan suunnitelmallisuus toteutuisi, yrityksen pitää tietää mihin suuntaan se on menossa. Tällöin toiminnan tueksi tarvitaan strategista suunnittelua, joka on sekä toiminnan suunnittelun perusta että yksi johtamisen välineistä. California Management Review -julkaisussa oli tutkimus, joka käsitteli maailmanlaajuisesti yritysten johtamisalleja. Strateginen suunnittelu oli tutkimukseen osallistuneiden yritysten käytetyin johtamisen väline; 81 % tutkimuksen yrityksistä käytti strategista suunnittelua ensisijaisena johtamisen välineenä. (Rigby, D. 2001, 141–146.)

Tämä opinnäytetyö perustuu ajatukseen ohjausmalleista strategian jalkauttamisen välineenä. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkin strategiaa ja strategista suunnittelua sekä kuvaan, miten ne näyttäytyvät kohdeyrityksessä. Aiheesta on kirjoittanut Mintzberg, Kamensky sekä Merchant ja Van der Stede.

Ohjausmallin käsite puolestaan pohjautuu Niemelän (2008) ohjausjärjestelmän viitekehyskeeseen. Siinä strategia jalkautetaan operatiiviseen toimintaan toiminnan suunnittelun kautta. Ohjausjärjestelmä sisältää myös johtamisjärjestelmän ja raportoinnin sekä tiedon hyödyntämisen prosessit. Talousohjausta tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Malmin ja Åkerbergin teorioiden näkökulmasta, joissa pohditaan erityisesti budjetoinnin merkitystä ohjausmalleissa. Kaplan ja Norton tuovat puolestaan esille tasapainotetun tulokortin avulla sisäisten liiketoimintaprosessien ja oppimisen ja kasvun tulokulmat ja painottavat toiminnan mittaamista ohjausmallin toteutuksessa. Tulokortin kautta yritys voi huomioida kovien tulostilanteiden lisäksi myös pehmeät arvot, jotka ovat myös arvokkaita toiminnan elementtejä asiakas-omistaja näkökulmasta. Myös Ståhlen tutkii tiedon vuorovaikutuksen merkitystä ohjausmalleissa käsitellään tässä työssä.

Kohdeorganisaatio on suomalainen junakalustoyhtiö, jonka toiminta-ajatuksena on vuokrata, ylläpitää ja hallinnoida omistamaansa junakalustoa Helsingin ja Pietarin välisessä junamatkustusliikenteessä toimiville operaattoreille (VR-Yhtymä ja Venäjän rautatiet, RZD). Kalustoyhtiössä työskentelee kaksi kokoaikaista työntekijää. Matalalla organisaatorakenteella toimiminen on mahdollistettu sidosryhmäyhteistyöllä. Kalustoyhtiö toimii non-profit-periaatteella, sillä se on perustettu junien hankintaa sekä hallinnointia varten. Yhtiön omistaa tasaomisteisesti VR ja RZD, minkä johdosta yhtiön omistajat ovat samalla sen asiakkaita. Tämä seikka perustelee myös yhtiön nollatuloperiaatteella toimimisen.

Tarve tälle kehittämishankkeelle lähti siitä, että yhtiön junien hankintavaihe on pääty-mässä ja kalustontoimittajan viankorjausvastuu päättyy vuoden 2014 aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtiö on siirtymässä pois projektivaiheesta kohti itsenäisempää suuntaa. Yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset, jotka myös määrittelevät yhtiön vastuut ja velvoitteet. Ajoittain yhtiöllä on ollut vaikeuksia hoitaa sille tarkoitetut tehtävät määräajassa. Esimerkiksi budjetin hyväksyminen sovitus aikataulun mukaisesti on viime aikoina ollut haasteellista. Tähän on monia syitä. Yhtiön organisaatiomallista johtuen kalustoyhtiön ja sen omistajien roolit sekä vastuut ovat sekoittuneet usein, mikä on aiheuttanut esimerkiksi päätöksenteon hitautta. Lisäksi se on vienyt usein tarpeettomia resursseja. Lisäksi sekaannusta on aiheuttanut se, että yhtiön strategia ja toiminnan tavoitteet eivät ole olleet välttämättä tarpeeksi selkeät, koska ne ovat olleet tulkittavissa pääasiallisesti yhtiön sopimuksista. Vaikka kalustoyhtiön roolina on olla mahdollisimman neutraali toimija molempien omistajaorganisaatioiden hyväksi, Suomen ja Venäjän kulttuurierot vaikuttavat vahvasti yhtiön toimintaan.

Itsenäisen toiminnan tukemiseksi yhtiö tarvitsee systemaattisen ohjausmallin, jonka avulla se voi tuoda sopimuksissa määriteltäviä vastuita ja velvoitteita näkyviksi. Ohjausmallin tavoitteena on kehittää yhtiön toiminnan suunnitelmallisuutta, ohjattavuutta ja ennakoitavuutta. Koska yrityksen strategia on tällä hetkellä tulkittavissa sopimuksista, ohjausmallin avulla pyritään saamaan yhtiön strategiaa näkyväksi ja osaksi sen operatiivista toimintaa.

Kirjallisuudessa, pro gradu – tutkimuksissa sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä on paljon käsitelty strategiaa, johtamista ja toiminnan suunnittelua. Useat pro gradut käsittelevät voittoa tavoittelevia pörssiyrityksiä ja tutkimukset ovat yleisesti tapaustutki-

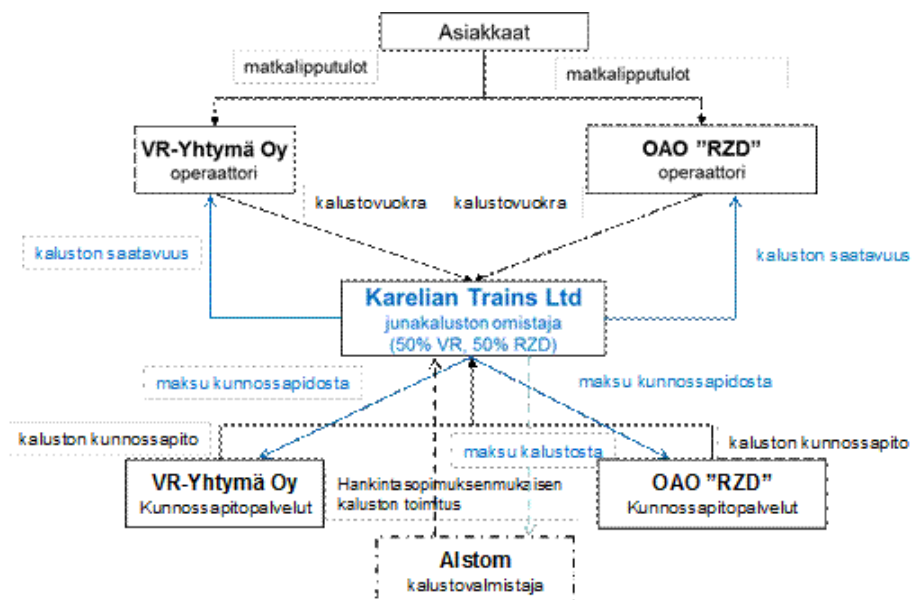
muksia (case study). Myös ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden toimintatutkimuksissa, joissa on käsitelty strategista johtamista, kohteina on yleisesti käsitelty voittoa tavoittelevia yrityksiä. Koska tämän opinnäytetyön kohdeyhtiö toimii non-profit-periaatteella sekä toistaiseksi toimintaympäristössä, jossa kilpailu on rajallinen, tuo se mielenkiintoisen näkökulman käsitellä strategiaa ja ohjausmalleja. Kuitenkin riippumatta yrityksen kilpailutilanteesta tai organisaatorakenteesta perusajatus kaikille yrityksille on samanlainen: toiminnan suunnitelmallisuus parantaa toiminnan ennakoivuutta sekä pienentää epävarmuutta päätöksenteossa ja auttaa näin vahvistamaan asiakas- ja omistajasuhdetta.



## 2 Kohdeyritys

Oy Karelian Trains Ltd on vuonna 2006 perustettu junakalustoyhtiö, jonka tarkoituksena on vuokrata, ylläpitää, kehittää ja hallinnoida omistamaansa junakalustoa (Allegro) oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti Helsingin ja Pietarin välisen reitin matkustajaliikenteen kasvavaan liikennetarpeeseen ja luoda näin edellytykset tämän liikenteen palvelutason kehittämiseksi (täsmällisyys, kaluston tekninen ja kaupallinen kunto). (KT Osakassopimus 2006.) Operatiivisesti se tarkoittaa, että kalustoa on oltava saatavilla kilpailukykyiseen hintaan, asiakkaan edellyttämässä kaupallisessa ja teknisessä kunnossa.

Yhtiön toiminnan tavoitteena on varmistaa niin liike- kuin vapaa-ajan junamatkustajien asiakastarpeet junien vuokraajien tarpeita vastaavaksi. Lisäksi yhtiön pitää pystyä vastaamaan junaoperaattoreiden kasvavaan kysyntään ja varmistettava kaluston saatavuuden (availability) nousu liittyen kasvaviin matkustajamääriin. (Vahtola 2014.) Kalustoyhtiön toimintamalli on havainnollistettu kuvassa 1. Yhtiön omistaa tasaomisteisesti VR-Yhtymä Oy (VR) sekä Venäjän rautatiet (OAO RZD). Yhtiö on suomalainen ja toimii Suomen lain puitteissa. Kalustoyhtiön suorina asiakkaina toimivat junaoperaattorit VR ja RZD, joille kalustoyhtiö vuokraa neljää junayksikköä.



Kuva 1: Oy Karelian Trains Ltd:n toimintamalli

Kalustoyhtiön vastuulla on varmistaa junakaluston saatavuus sekä kaupallinen ja tekninen kunto. Junakaluston kunnossapidon yhtiö ostaa kunnossapito-operaattoreilta

VR:lta ja RZD:lta. Liiketoiminta-alueena toimii Helsingin ja Pietarin kaupunkikeskustojen välinen junaliikenne.

Junaoperaattorit VR ja RZD vastaavat kaupallisesta liikenteestä, kuten junahenkilökunnasta, aikatauluista, markkinoinnista, lipunmyynnistä ja junaliikenteen hoitamisesta. Junamatkustajilta saatavilta matkalipputulosta junaoperaattorit maksavat kalustoyhtiölle junien vuokran, josta kalustoyhtiö vastineeksi maksaa kunnossapidosta omistajayhtiöille. Koska kalustoyhtiö ei ole operaattori, se ei ota kantaa kaupallisen liikenteen kysymyksiin. Yhtiö kuitenkin kuuntelee asiakkaan, eli omistajan, toiveita ja pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään esimerkiksi matkustusmukavuutta kaluston näkökulmasta. Kalustoyhtiö on hankkinut junakaluston Alstomilta, jonka tekninen takuu on päättymässä 2014 vuoden aikana, kun junakalusto lopullisesti hyväksytään. (Final Acceptance).

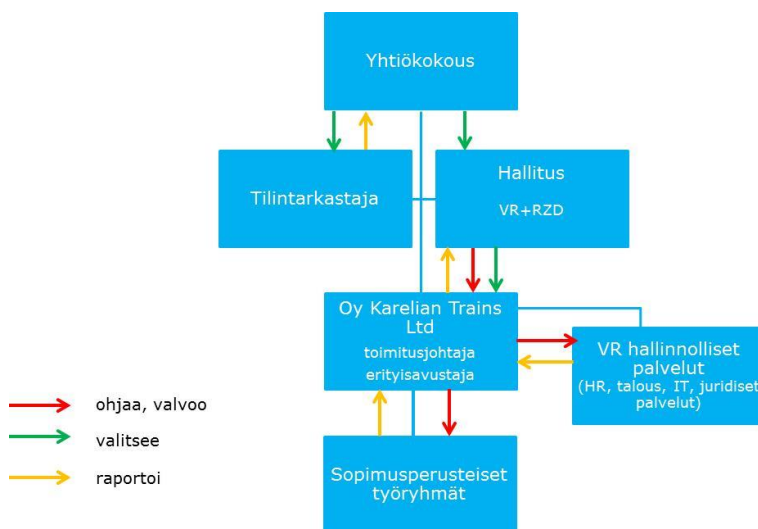
## 2.1 Yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset

Alaluvussa 2.1. on käsitelty yrityksen liikesalaisuudeksi määrittelemää sisältöä, mistä syystä opinnäytetyön julkaistavan version sivuilta 5 - 6 puuttuu tekstiä ja yksi kuva.



## 2.2 Yhtiön hallinnointirakenne

Kuvassa 3 on esitelty yhtiön hallinnollinen rakenne. Yhtiön toimintaa valvovat Suomen osakeyhtiölain mukaiset toimeilimet: yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakassopimus ja yhtiöjärjestys määrittelevät, että yhtiökokous valitsee yhtiön hallituksen jäsenet ja hallitus valitsee yhtiön toimitusjohtajan. Hallituksen tehtävät ja vastuut määrittelee Suomen osakeyhtiölaki. Yhtiön hallitukseen kuuluu neljä varsinaista jäsentä, joista kaksi on VR:n ja kaksi RZD:n edustajaa. Hallitus on päätösvaltainen, kun saapuvilla on enemmän kuin puolet sen jäsenistä. Hallitus tekee päätökset yksimielisesti.



Kuva 3: Yhtiön hallinnointirakenne

Hallitus valitsee ja nimittää toimitusjohtajan. Yhtiöjärjestyksen mukaan toimitusjohtajan tehtävänä on osakeyhtiölain ja hallituksen päätösten ja ohjeiden mukaan johtaa yhtiön harjoittamaa liiketoimintaa. Toimitusjohtaja tekee hyväksytyn budjetin puitteissa enintään 50 000 euron hankinnat ja sopimukset itse tai yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa tiedottaen niistä säännöllisesti hallitukselle. (Osakassopimus 2006.)

Kalustoyhtiön organisaatioon kuuluvat toimitusjohtaja ja johdon erityisavustaja. Yhtiötä avustaa operatiivisen johtamisen tasolla sopimusperusteiset työryhmät, sekä lisäksi VR-Yhtymän kautta tilatut hallinnolliset palvelut. Hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa ohjaavat osakassopimus ja yhtiöjärjestys. (Osakassopimus 2006).

### 3 Tutkimusongelman esittely

Tilanne kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä se, että yritys toimii vielä hankevaiheessa, sillä junien tekninen takuu-aika on vielä käynnissä. Hanketta valvotaan sopimusperusteisissa työryhmissä ja toiminnasta raportoidaan hallitusta. Raskas kalustohankinta-projektin valvontaprosessi häviää pian kokonaan pois, kun kalustotoimittajan takuu-aika päättyy vuoden 2014 aikana. Tämän jälkeen kalustoyhtiön itsenäinen toiminta alkaa. Toiminnan ohjaus tapahtuu edelleen pitkälti sopimusten kautta, esimerkiksi hankintasopimuksen kautta tapahtuu junakaluston ylläpidon ja saatavuuden valvonta. Yhtiön kannalta kiinnostavaa on se, miten jatkossa tulisi toimia, jotta yhtiö voi toimia sille tarkoitetun toiminta-ajatuksen mukaisesti toimintaympäristön muututtua.

Olen valinnut tämän opinnäytetyön aiheeksi yhtiön ohjausmallin kehittämisen. Tarkoituksena on tutkia ohjausmalleja ja laatia kalustoyhtiölle tavoitteellinen ohjausmalli, jonka avulla se voi ohjata, suunnitella ja kontrolloida toimintaansa, kun se siirtyy itsenäiseen toimintaan kaluston takuuajan umpeuduttua.

Tavoitteena on myös se, että ohjausmallin avulla organisaatio on valmis strategiasuunnittelutyöhön, sillä tällä hetkellä kohdeyrityksen strategia ei ole tiivistetysti dokumentoituna, vaan se on enemmänkin tulkittavissa yhtiön sopimuksista. Tästä johtuen yrityksen strategia ja sen tehtävät eivät välttämättä ole tarpeeksi selkeät yhtiön sidosryhmille. Lisäksi operatiivisen toiminnan suunnitelmallisuutta ja ohjausta on vaikea kehittää, jos strategia ei ole paitsi intuitiivisesti ymmärrettynä, myös konkreettisesti kirjoitettuna.

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

**Tutkimusongelma:** Minkälaisen ohjausmallin avulla yhtiö pystyy toimimaan sille tarkoitetun toiminta-ajatuksen mukaisesti tavoitteellisesti, suunnitelmallisesti sekä kevyellä hallintomallilla?

**Tutkimuskysymyksiä,** joilla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja ovat:

Mitä yhtiön ohjausmallin tulisi sisältää, jotta se:

- tuo näkyväksi yhtiön strategian
- selkeyttää kalustoyhtiön tehtävät ja roolin
- konkretisoi ja aikatauluttaa toiminnan tavoitteet
- auttaa resurssien kohdentumista oikein
- helpottaa päätöksentekoa

### 3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä käsittelen liiketoiminnan ohjausmalleja ja tutkin, mistä elementeistä hyvä organisaation ohjausmalli muodostuu, jotta se lisää toiminnan suunnitelmallisuutta. Lisäksi tutkin, miten ohjausmallin kautta voidaan tuoda strategia näkyväksi yhtiön toiminnassa. Kehittämistehtävän päällimmäisenä tavoitteena on laatia ohjausmalli, jonka avulla yhtiön resurssit voidaan paremmin kohdistaa omistajien asettamiin yhtiön tehtäviin. Tarkoituksena on myös kasvattaa yhtiön sidosryhmien ymmärrystä kohdeyhtiön kokonaiskuvasta, eli yhtiön toimintaympäristöstä, oikeuksista, velvollisuuksista, rajoitteista ja riippuvuussuhteista, jotka ovat suurimmilta osin määritelty yhtiön toimintaa ohjaavissa sopimuksissa. Myös aikaulottuvuus on tiivistä mukana tässä kehittämishankkeessa. Tämä tarkoittaa sitä, että laadittavan ohjausmallin tarkoituksena on, että yhtiön toimintaympäristön sidosryhmien määrittelemät, lakien ja sopimusten määräävät, sekä sääntö- ja määräysten mukaiset tehtävät tulevat tehdyksi aikataulussa.

Organisaatioiden toimintamallit ovat yleensä vakiintuneita ja rutiininomaisia. Tämän vuoksi vakiintuneita toimintatapoja tai ajatusmalleja on haasteellista muuttaa lyhyessä ajassa. Muutoksen läpiviemisen onnistumisen kannalta kehittämistehtävän tarkoituksena on saada kohdeyrityksen ohjausmallia kehitettyä yrityksen kannalta pienin, mutta relevantein ja konkreettisin muutoksin.

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa toiminnanohjauksen tietojärjestelmiin, vaan tarkastellaan aihetta johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta. Aiemmin todettiin, että ohjausmalleista ei voi puhua ilman aiheen linkittämistä strategia-käsitteeseen, sillä strategian tulee kulkea rinnakkain toiminnan ohjauksen kanssa. Tässä opinnäytetyössä ei tulla laatimaan yhtiölle uutta strategiaa, vaan pikemminkin pyritään saamaan strategisen suunnittelun prosessi alkuun ohjausmallin avulla. Tämän toivotaan auttavan hahmot-

tamaan yhtiön käsitystä sekä strategiasta että siihen liittyvästä toivottavasta operatiivisen tason toiminnasta.

Koska kalustoyhtiö on suomalainen ja toimii Suomen lain puitteissa, tämä kehittämisshanke toteutetaan Suomessa. Lisäksi aikataulullisista syistä opinnäytetyö päätettiin rajata tehtäväksi vain Suomen organisaatiossa. Hankkeen projektiorganisaatioon kuuluvat yhtiön toimitusjohtaja sekä suomalaiset hallituksen jäsenet, joilla kaikilla on kattavaa kokemusta ja näkemystä myös toisen omistajaorganisaation toimintakulttuurista.

### 3.3 Tutkimuksen odotettu tulos ja onnistumisen mittarit

Tutkimuksen tuloksena syntyy dokumentoitu yhtiön ohjausmalli, joka jalkautetaan kohdeorganisaation toimintaan. Vaikka kehittämisshanke tehdään Suomessa, tullaan se esittämään molempien omistajaorganisaatioiden avainhenkilöille. Tällöin yhtiöllä on esittää hyvä malli keskustelun pohjaksi ja jalostaa sitä edelleen molempien omistajaorganisaatioiden kanssa.

Tutkimuksen odotettuina tuloksina voidaan pitää sitä, että laaditun ohjausmallin avulla voidaan kehittää kohdeorganisaation toiminnan suunnittelua. Odotettavissa on lisäksi, että yhtiön päätöksentekoprosessi virtaviivaistuu, kun toiminnalla on suunta, tavoitteet ja suunnitelma. Lisäksi yhtiö pystyy paremmin hoitamaan velvollisuudet määräajassa. Myös sidosryhmien ymmärrys yhtiön toiminnasta, oikeuksista ja velvoitteista odotetaan lisääntyvän, koska ohjausmallin avulla yhtiön rooli ja tehtävät tulevat näkyväksi. Tämän perusteella voidaan olettaa, että yhtiön resurssit pystytään kohdentamaan jatkossa paremmin.

Kehittämisshanke toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena. Tarkkoja numeraalisia mittareita on haastava määritellä, joten tästä johtuen tämän kehittämisshankkeen onnistumista voidaan mitata seuraavilla mittareilla:

- Uusi ohjausmalli on laadittu ja otettu käyttöön
- Kalustoyhtiön rooli ja tehtävät ovat selkeät
- Yhtiön strategia näkyy toiminnassa
- Päätöksenteko helpottuu
- Yhtiö voi hoitaa sille tarkoitetut velvollisuudet täsmällisesti ja määräajassa
- Yhtiön resurssit voidaan kohdentaa paremmin

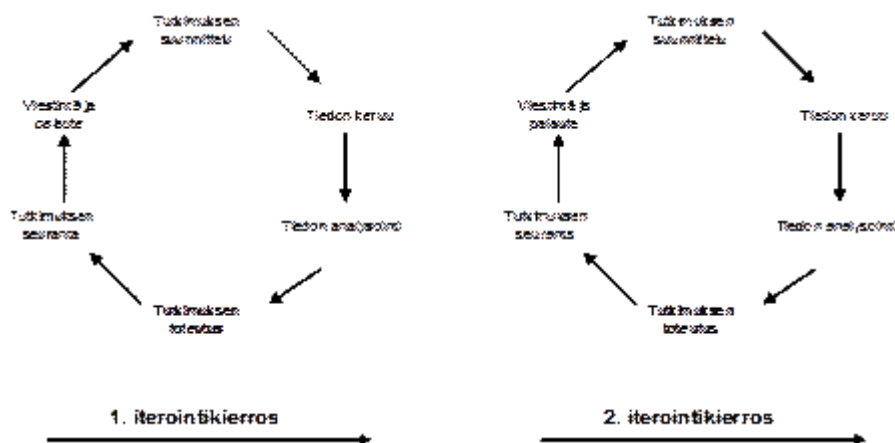




## 4 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävä toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena, jota määrittää kaksi tavoitetta. Tutkimuksen kautta toiminnan kehittäminen on tehtävä luotettavan tutkimusprosessin kautta. Tärkeää on myös muutoksen läpivienti, sillä toimintatutkimuksen käytännön kannalta tutkimus alkaa aina tietystä tilanteesta ja päättyy rutiinien toistamiseen tai muuttamiseen (Kuusela 2005, 80).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 60) sekä Coughlan (2002) ovat määritelleet, että toimintatutkimuksen prosessia määrittelee iteratiivisuus. Toimintatutkimuksessa tutkittavaa kohdetta suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan syklimäisesti. Kohteesta tehdään havaintoja asian sujumisesta, jolloin tutkimuksen kohdetta tarvittaessa muutetaan tai saatetaan palata takaisin syklin alkuun. Lisäksi on ilmeistä, että tutkimusprosessin iteratiivisuus kasvaa, kun kehittämistehtävän kohteena on ihmisistä muodostuva organisaatio. Kuvassa 4 on havainnollistettu toimintatutkimuksen luonnetta.

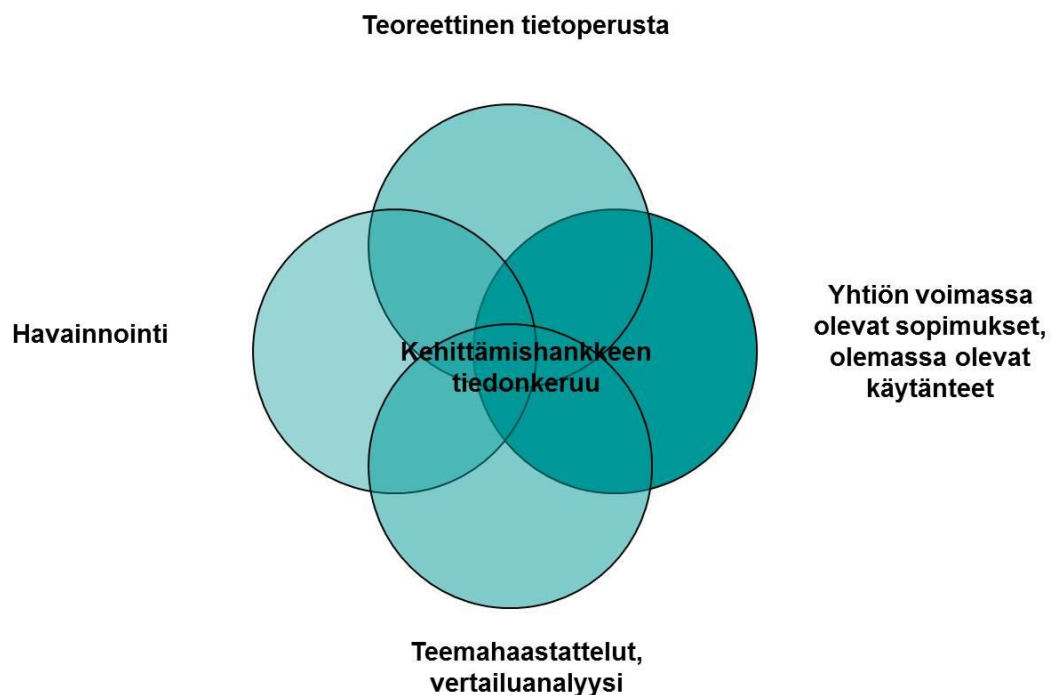


Kuva 4: Toimintatutkimuksen iteratiivisuus (mallia mukailen Coughlan 2002)

Kuuselan (2005) mukaan Toimintatutkimuksen luonnetta kuvaa myös organisaation osallistaminen tutkimukseen. Tämä tutkimus tehdään kiinteänä osana yrityksen toimintaa, jossa kehittämishankkeessa yhtiön nimetyt osanottajat tulevat ottamaan kantaa, keskustelemaan, pohtimaan kehittämistyön eri vaiheita. Näin pystytään luotettavammin ymmärtämään ja ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Tämän kehittämishankkeen osallistujat ovat yhtiön toimitusjohtaja sekä hallituksen suomalaiset jäsenet. Tällä kokoonpanolla on pyritty varmistamaan se, että hankkeessa on organisaation tuki ja sitoutuminen muutoksen läpiviemiseen.

#### 4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen laadullinen tutkimusote näkyy myös kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmässä, jota kuvaa kokonaisvaltainen tiedonhankinta (kuva 5). Tässä opinnäytetyössä tietoa kerätään kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista. Koska tutkimuskohteena on yhtiön sopimuksiin perustuvan toiminnan ohjausmallin kehittäminen, yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset ja vallitsevat käytänteet muodostavat myös tutkimuksen kannalta tärkeän tietolähteen. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimivat myös osallistavat teemahaastattelut ja lisäksi tutkimusaiheesta tehdään yksi vertailuanalyysi.



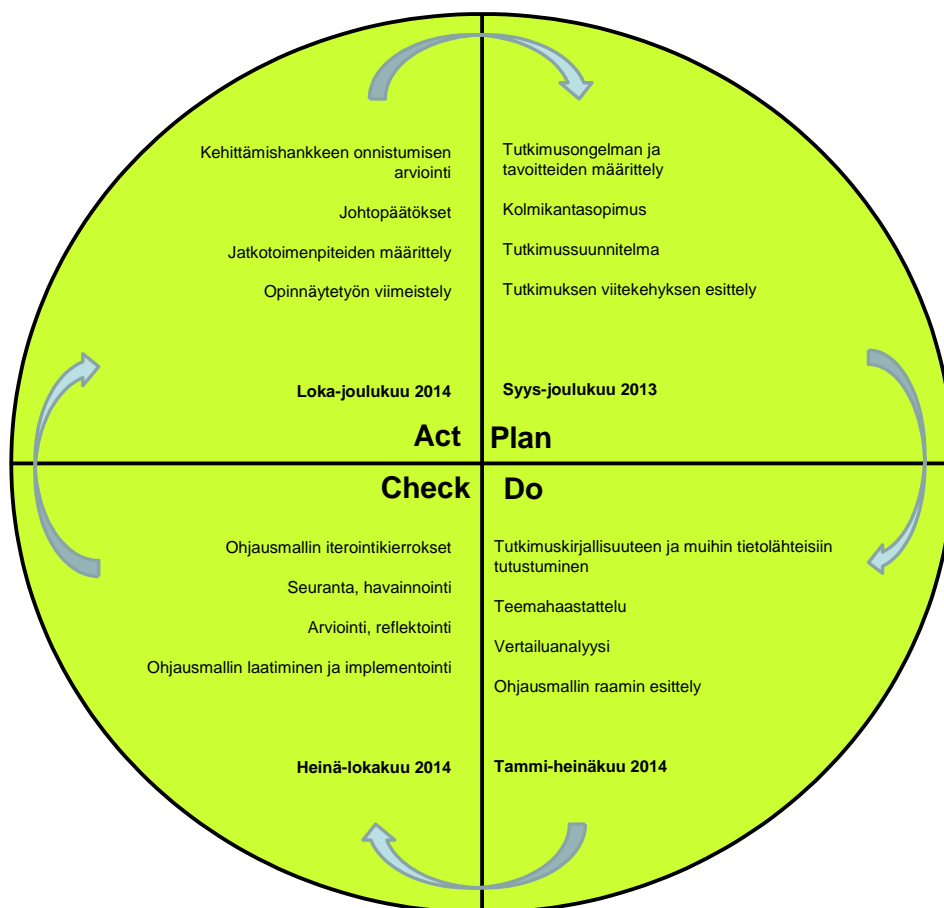
Kuva 5: Kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmät

Havainnointi on Kanasen (2009, 67) mukaan eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on hankkeen kanssa lineaarisesti kulkevaa toimintaa, jota voidaan toteuttaa suorasti ja epäsuorasti. Tässä kehittämishankkeessa havainnointia tapahtuu epäsuorasti siten, että tutkija on sisäpuolinen, mutta tutkimuksen toteutuksen aikana etäällä havainnoimassa. Osallistaminen mahdollistaa suoran havain-

noinnin toteutuksen, sillä kehittämishankkeeseen jäsenet osallistuvat myös itse havainnointiin.

#### 4.2 Kehittämishankkeen toteutusmalli ja aikataulus

Kehittämishanke toteutettiin Demingin jatkuvan kehittämisen PDCA-mallin menetelmällä (kuva 6), joka jakautuu neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kehittämishanketta suunnitellaan (Plan), jota seuraa toteuttamisen vaihe (Do). Kolmannessa vaiheessa (Check) arvioidaan toteutuksen tuloksia ja neljännessä vaiheessa (Act) tapahtuu arvioinnin ja johtopäätösten perusteella hankkeen jatkekehittämiseksi. (Lecklin 2009, 32.)



Kuva 6: Kehittämishankkeen toteutusmalli ja aikataulu

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (Plan) syys-joulukuussa 2013 kävin kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa keskustelua, joiden perusteella avattiin yhtiön ny-

kytilää. Tämä auttoi hahmottamaan tutkimusongelman taustaa ja määrittämään tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Koska kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena kolmen osapuolen välillä, siitä laadittiin kolmikantasopimus tutkijan, kohdeorganisaation ja oppilaitoksen välillä. Tämän vaiheen lopuksi laadin tutkimussuunnitelman, jonka esittelin kohdeorganisaatiossa sekä Metropolia ammattikorkeakoulun viitekehysseminaarissa joulukuussa 2013.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa alkoi kehittämishankkeen toteutus (Do). Tammikuussa 2014 perehdyin lähdekirjallisuuteen, jonka perusteella laadin näkemyksiä toiminnan ohjaukseen liittyvistä teorioista, käsitteistä ja hyvistä käytänteistä. Teoriapohjan perusteella toteutin teemahaastattelut yhtiön hallituksen suomalaisten jäsenten sekä toimitusjohtajan kanssa touko-kesäkuussa 2014. Lisäksi tutkimuksen lisäarvon ja luotettavuuden lisäämiseksi tein myös vertailuanalyysin Suomessa toimivaan junakalustoyhtiöön. Teoriapohjan, haastattelujen sekä arvioinnin pohjalta laadin ohjausmallin raamin, jonka esittelin kohdeorganisaatiolle heinäkuussa 2014.

Tutkimuksen kolmannessa arvioinnin vaiheessa (Check) ohjausmallin raami, joka esiteltiin tutkimuksen edellisessä vaiheessa organisaatiolle, kävi läpi iterointikierroksia elokuussa 2014. Tämä vaati palautetta ja keskustelua palautetta kohdeorganisaation avainhenkilöiden kanssa sekä reflektointia ja analysointia. Reflektoinnin tuloksena muokkasinkin ohjausmallista implementointia varten käytettävän version.

Kehittämistehtävän neljännessä vaiheessa (Act) ohjausmalli on otettu käyttöön, minkä aikana sen käytettävyyttä on arvioitu. Samalla myös koko kehittämishankkeen onnistumista on arvioitu, jonka perusteella olen tehnyt johtopäätökset sekä laatinut hankkeen jatkokehityssuunnitelmat. Opinnäytetyön tulokset esittelin Metropolia ammattikorkeakoulussa marraskuussa 2014.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, toisin sanoen tulosten tarkkuutta. Hirsjärven ym. (2009) mukaan luotettavaksi toimintatutkimukseksi määritellään esimerkiksi, että tutkimuksen datan keruu ja analyysimenetelmä tehdään luotettavista lähteistä. Lisäksi tutkimuksessa toteutetaan lähdekritiikkiä sekä eettistä tutkimustapaa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta vahvistetaan sillä, että analysointimenetelmä pyritään valitsemaan niin, että se sopii tutki-

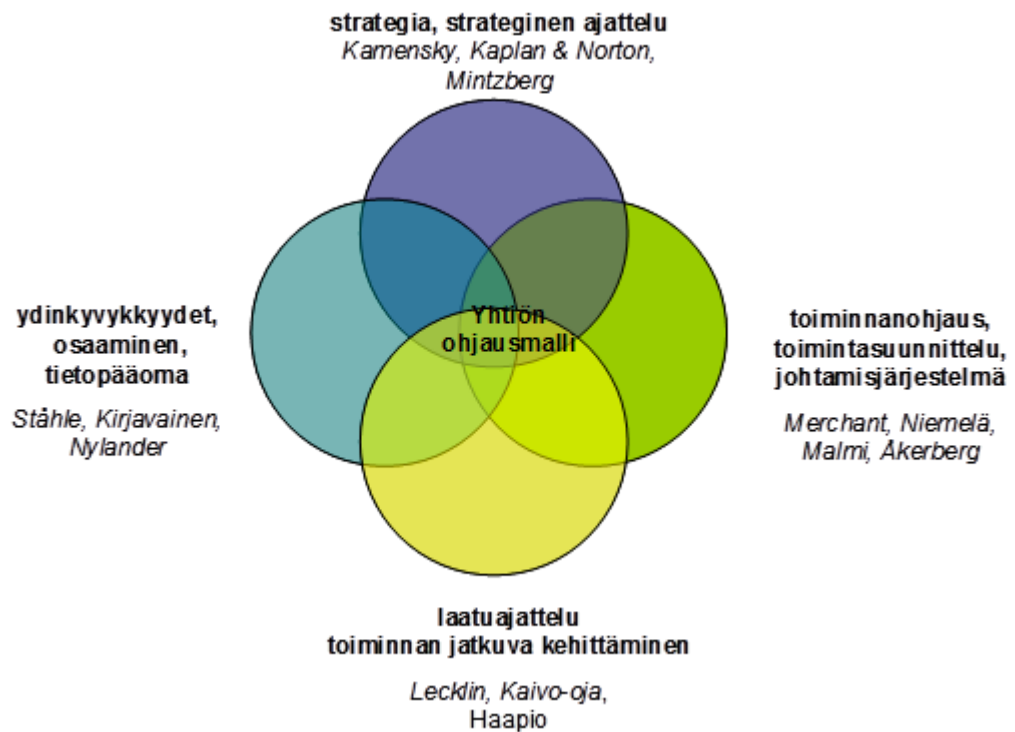
musongelman käsittelyyn. Teoriatausta pohjautuu useisiin lähteisiin ja tekstissä viitataan, mihin lähteeseen tieto perustuu.

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi tarkoittaa myös sitä, että aineistoa on riittävästi ja analyysi on kattavaa. Lisäksi tutkimusmateriaalia ja siitä muodostuvia päätelmiä ja ratkaisuja tulee dokumentoida. Tämä pätee myös toistettavuuden määritelmään, jossa ilman dokumentaatiota toistettavuus ei toteudu. (Kananen 2009, 92). Tässä opinäytetyössä tiedonkeruu toteutetaan monipuolisesti, sillä tutkimuksessa käytetään useita lähteitä. Lisäksi tutkimusprosessin eri vaiheet, periaatteet ja menetelmät kuvataan ja työn etenemistä raportoidaan. Lisäksi jokaisesta tapaamisesta ja työpajasta laaditaan kirjallinen dokumentti.

Tutkimuksen validius kertoo, että tutkimusmenetelmä tutkii juuri sitä mitä on tarkoitus ja että mittaristo on oikea. Tässä tutkimuksessa kerrotaan selvästi tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. Laadullisessa toimintatutkimuksessa tutkitaan todellista elämää ja pyritään löytämään ratkaisuja käytäntöön. Tämän vuoksi tutkija ei voi irtautua omista arvolähtökohdista ja siitä mitä tietää, vaikka pyrkisi mahdollisimman objektiiviseen tutkimusotteeseen. (Hirsjärvi ym. 1998, 153, 161.) Vaikka toimintatutkimus tehdään olemassa olevalle yritykselle, jossa tutkija itse vaikuttaa, tässä kehittämistehtävässä pyritään mahdollisimman objektiiviseen tutkimusotteeseen. Tämän kehittämistehtävän tutkimuksen validiutta pyritään varmistamaan myös sillä, että aiheen teoriaperustaan pyritään tutustumaan mahdollisimman laajasti ja siten käyttämään tutkimusongelmaan relevantteja tietolähteitä ja vertailuanalyysiä, jolloin aiheeseen saadaan myös kohdeorganisaation ulkopuolista näkemystä.

## 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka sisältää toiminnan ohjaukseen ja -suunnitteluun liittyviä ajatuksia, käsitteitä, ja ratkaisumalleja (kuva 7). Tarkoituksena on peilata teoriaa kohdeorganisaation toimintaan, minkä avulla voidaan paremmin hahmottaa yhtiön nykytila.



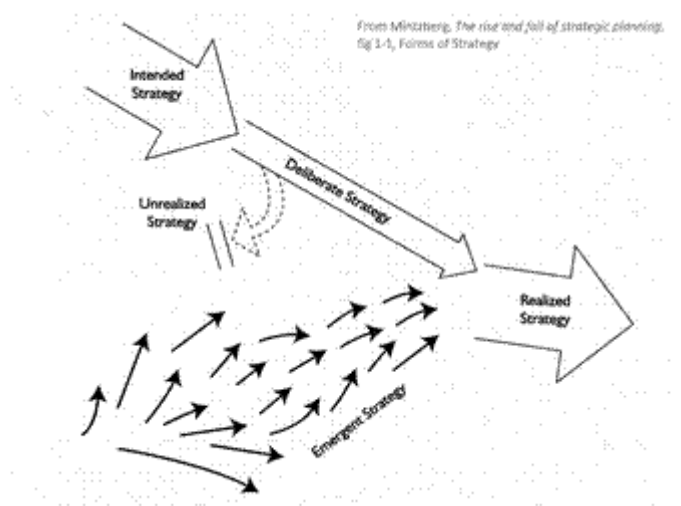
Kuva 7: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Luvussa ensimmäiseksi käsitellään perustasolla strategiaa ja pohditaan eri näkökulmista kohdeyhtiön nykyistä strategista tilaa. Seuraavaksi tutkitaan ohjausmallia käsitteenä yleisesti ja etsitään toiminnan ohjauksen ja -suunnittelun hyviä käytäntöjä. Lisäksi tutkitaan johtamisjärjestelmän elementtejä ohjausmallissa, kuten pelisääntöjä sekä tiedon että laadun merkitystä siinä.

### 5.1 Strategia ohjausjärjestelmän perustana

Ohjausjärjestelmän tai ohjausmallin käsitettä on haastava tutkia ilman sen linkittämistä strategiaan, sillä ohjausmallit varmistavat strategian toteutumisen ja seurannan organi-

saatiossa (Niemelä ym. 2008). Strategia käsitteenä on hyvin monimuotoinen ja sitä on käsitelty kirjallisuudessa paljon. Lisäksi strategian määrittelystä on syntynyt eri koulu-kuntia ja eri näkökulmia. Mintzbergin mukaan strategia voi olla suunnitelma, suunta tai ohje, joka ohjaa organisaation toimintaa tulevaan haluttuun tavoitteeseen (kuva 8). Aiottu (intended) strategia antaa organisaatiolle määrätietoisen suunnan toimintaansa, jota verrataan yleensä toteutuneeseen (realized) strategiaan. Strategiset tavoitteet eivät aina kuitenkaan toteudu tai ne eivät toteudu halutulla tavalla. Vaikka strategia on yleensä etukäteen määriteltä, se voi olla ympäristön muutoksista johtuen myös mutta matkan varrella määrittynyt. Strategia on tuolloin sekoitus aiottua ja matkan varrella kehkeytynyttä. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1994, 23, 27.)



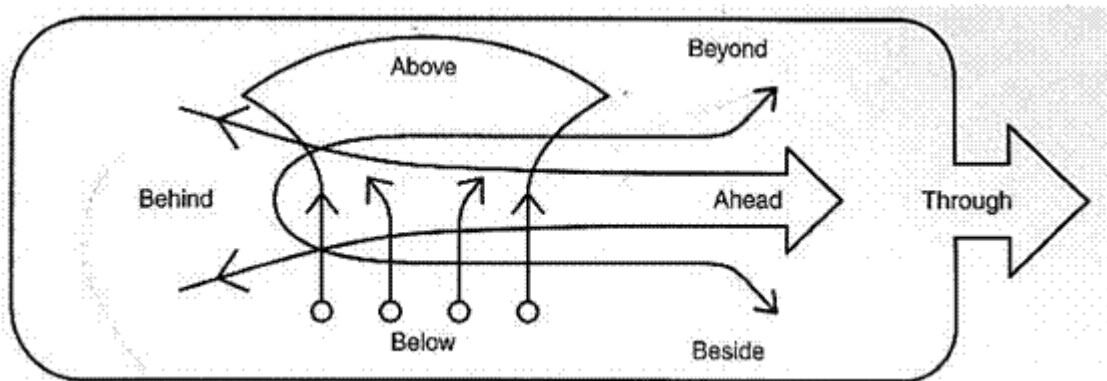
Kuva 8: Strategian muodot (Mintzberg ym. 1994, 24).

Kalustoyhtiön vallitseva strategia on ollut hyvin ennalta määriteltä. Jo vuonna 1995 käytiin keskusteluja kallistuvakoristen Pendolino-suurnopeusjunien liikenteen aloittamisesta idänliikenteessä. Uudentyyppisen nopeajunien hankinta on ollut strateginen päätös varmistaa rautatieliikenteen asema matkustajaliikenteen kilpailukentässä. Kalustoyhtiön perustaminen oli keino toteuttaa omistajien strateginen päätös. Vuonna 2006 syntyi VR:n ja RZD:n Sm6-suurnopeusjunien yhteishanke, joka sai nimekseen "Allegro".

Strategia koetaan yleensä näkemisenä eteenpäin ja yrityksen visio linkitetään tiiviisti strategiakäsitteeseen, sillä se kuvaa organisaation tulevaa tilaa, joihin yritys toiminnallaan pyrkii tietyllä aikavälillä. Yhtiön toimitusjohtajan mukaan kalustoyhtiön visiona on tarjota omistajille nopeinta, laadukkainta ja kustannustehokkainta junakalustoa Helsin-

gin ja Pietarin väliseen matkustajaliikenteeseen (Vahtola 2014). Katsominen eteenpäin ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan myös joustavuutta muuttuvassa maailmassa, jolloin yrityksen on tarkasteltava tarpeitaan myös pidemmällä aikajänteellä. Kalustoyhtiön strategiana on järjestää yhtiön toiminta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä niin, että visio toteutuu. Koska toiminta perustuu stabiileihin pitkäaikaisiin sopimuksiin sidosryhmien kanssa, yhtiön tehtävänä on kehittää kumppanuuksia ja toimintaansa niin, että vision tavoitteet toteutuvat ja mahdolliseen tulevaisuudessa syntyvään kilpailuun pystytään vastaamaan. (Vahtola 2014.)

Strategisesta ajattelusta Mintzberg toteaa, ettei strategia ole pelkästään näkemistä eteenpäin, vaan siihen pitää huomioida myös muita ulottuvuuksia (kuva 9). Strategiaan tarvitaan ison kuvan ymmärtämistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Se vaatii katsomista taaksepäin, jotta voidaan hyödyntää aiempaa tietoa. Strateginen ajattelu vaatii lisäksi myös katsomista alhaalta ylöspäin, jotta päästään operatiivisen toiminnan tasolle. Myös ulkopuolinen ajattelu, innovatiivisuus ja asioiden kyseenalaistaminen mahdollistaa hyvän strategian syntymisen. (Mintzberg ym. 2005, 139–142.)



Kuva 9: Strateginen ajattelu (Mintzberg ym. 2005, 142)

Kamenskyn (2010, 18) mukaan myös ei-kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategian sisäistäminen on tärkeää, sillä yritys voi määriteltujen tavoitteiden kautta sopeutua, muokata tai valita ympäristön, jossa toimii. Kalustoyhtiössä alkuperäisen strategian ja toiminta-ajatuksen muodostuminen vei aikaa, koska hankkeen osalta käytiin pitkiä neuvotteluja ja tehtiin teknisiä selvityksiä. Tämä vaati ja olemassa olevan tiedon sekä tulevaisuuden skenaarioiden analysointia. Lopputuloksena syntyi yhtiö, jonka tavoitteena oli puolittaa Helsingin ja Pietarin välisen junamatkustusaika, uudentyyppisen suurnopeusjunien kautta.



### 5.1.1 Strategian tarkastelu kilpailukyvn kautta

Strategiaa voidaan hahmottaa myös kilpailukyvn näkökulmasta, johon Michael Porter loi kilpailuanalyysin. Niin kutsuttu viiden kilpailuvoiman malli perustuu sekä horisontaalisen ja vertikaaliseen kilpailun uhkien elementteihin. Näitä ovat alan nykyiset kilpailijat, ostajien vaikutusvalta, korvaavat tuotteet, toimittajien vaikutusvalta sekä uusien tulokaiden uhka. (Ståhle, Kyläheiko, Sandström, Virkkunen 2002, 22.) Porterin viiden voiman malli on kuitenkin varsin ulkoapäin määrittelevä, minkä vuoksi tällä mallilla yritykset pystyvät reagoimaan ainoastaan markkinarakenteiden ulkoisiin tekijöihin. Koska Suomessa ja Venäjällä rautatietoimialalla operoivat yhtiöt ovat valtion yhtiöitä ja toistaiseksi vallitsevan monopolitilanteen vuoksi, on keinotekoisista tarkastella yhtiön strategiaa pelkästään ulkoisen kilpailutilanteen kautta.

Nykyään ajatellaan, että yhtälailla yrityksen toiminnan valintoihin ja kilpailijoista erottautumiseen vaikuttaa ulkoisen markkinarakenteen tai toimintaympäristön muutosten lisäksi myös organisaation sisäisen kilpailuedun lähteet tai voimat, joita ovat esimerkiksi kyvykkyys, organisaation osaaminen, resurssit ja tietopääoma. Robert S. Kaplan ja David Norton loivat strategian määrittelyyn ja mittaamiseen tasapainotetun tulokortin, jonka ideana oli poistaa rajoitukset, jotka liittyivät pelkästään taloudellisten elementtien huomioimiseen organisaatioiden ohjausmalleissa. Tasapainoisen tulokortin ansiosta sisäisen kilpailukyvn merkitys nousi ulkoisten muutosvoimien ja taloudellisten tunnuslukujen arvioinnin rinnalle. (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 18–19 ; Kaplan & Norton 2002, 26, 86.)

Tasapainotetussa tulokortissa on neljä näkökulmaa. Taloudellinen näkökulma tarkastelee strategian toteutumista numeroiden kautta. Toinen näkökulma on asiakasnäkökulma, jossa arvioidaan yrityksen markkinoilla onnistumista ja vision toteutumista asiakkaan näkökulmasta. Kolmas näkökulma on sisäiset liiketoimintaprosessit, joiden kautta yritys voi menestyä ja asiakas-omistaja-lähtökohtaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Neljäs näkökulma perustuu organisaation oppimiseen ja kasvuun. (Kaplan & Norton 1996, 27.)

Myös Kamenskyn (2010, 229) mukaan yrityksen on tärkeää määritellä sekä ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä tunnistaa niiden vuorovaikutukset toisiinsa. Yrityksen tulee tietää miten asiakkaat kokevat sen tuottaman palvelun, mitä muutoksia tapahtuu kilpailuympäristössä ja toisaalta minkälaista osaamista ja resursseja organisaatiossa on. Vaikka

asiakaslähtöisyys on yksi tärkeimmistä liiketoimintastrategian pääkohdista, todelliseksi kilpailuedun tekijöiksi muodostuvat ne tekijät, jotka sekä asiakas että omistaja kokee arvokkaiksi ja hyödyllisiksi.

Kuvassa 10 on hahmotettu Oy Karelian Trains Ltd:n nykyistä strategiaa. Mallina on käytetty Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua tuloskortti-periaatetta, joka toimii Porterin ulkoisen kilpailuvoiman mallia paremmin hahmottamaan yrityksen strategiaa myös sisältäpäin. Mallin tarkoituksena on hahmottaa yrityksen strategia sisäisen kilpailukyvyn kautta, jolloin tarkastellaan sitä, mistä yrityksen sisäisistä elementeistä yritys menestyy ja pystyy erottautumaan muista kilpailukentän toimijoista.

	YRITYKSEN KILPAILUKYKY			
	ASIAKAS-SUHTEEEN HALLINTA	OPERAATIOIT/ PROSESSIT	TUOTE / PALVELU	KUSTANNUKSET
<b>VAHVUUS</b> (nykyinen)	Asiakas-omistaja-rakenne  Taseellaan vahvat omistajat	Sopimukset  Sidossuhteiden osaamisen hyödyntäminen	Nopea junakalusto, jossa kaksovirtajärjestelmä	Matala organisaatiomalli Nopeatuotavuote
<b>HEIKKOUS</b> (nykyinen)	Asiakas-omistaja-rakenne: tuleva kilpailun avautuminen	Vahvojen omistajien omat ja erilaiset sisäiset toimintatavat ja erot hidasstavat päätöksentekoa  Olemassa olevien sopimusten mukainen toiminnan vieminen käytäntöön valheessa	Pieni junien määrä (4kpl)	Ylläpito, kunnossapito, kehittämisen suurimmat kustannuserät

Kuva 10: Oy Karelian Trains Ltd:n sisäinen kilpailukyky (mallipohja: Metropolia luentomateriaali, Thomas Rohweder, toukokuu 2012).

Kalustoyhtiön sisäisen kilpailukyvyn analysoinnin malliin on otettu lisäksi mukaan SWOT-analyysistä tutut sisäiset vahvuudet ja sisäiset heikkoudet. Sisäisillä vahvuuksilla tartutaan mahdollisuuksiin tai jotka uhkien realisoituessa mitätöityvät. Tunnistetut sisäiset heikkoudet voidaan kehittää vahvuuksiksi ja joilla tartutaan mahdollisuuksiin. Ne voi myös jäädä heikkoudeksi tai muuttua uhkiksi.

Kalustoyhtiön sisäisiksi vahvuuksiksi, jotka määrittelevät kilpailukyvyn, voidaan pitää yhtiön asiakas-omistaja-rakennetta, joka on mahdollistanut yhtiön toiminnan matalalla organisaatorakenteella. Vaikka kalustoyhtiön molemmille omistajilla on vahvat taseet, junaoperaattoreilla ei olisi yksin ollut mahdollisuutta hankkia neljää nopeajunaa Helsingin ja Pietarin välille ja panostaa rahallisesti raitinfraktuurin kunnostamiseen. Resurssien rajallisuus pakotti junayhtiöt toimimaan strategisesti ja hakemaan kasvua kannattavasti yhdessä. Kasvun ja kannattavuuden nimissä tehtiin päätös synnyttää suomalais-venäläinen yhteisyritys, joka jakaisi kustannuksia ja toisaalta mahdollistaisi paremman koordinaation ja yhteistyön Suomen ja Venäjän rautateiden välillä nopealiikenteen mahdollistamiseksi.

Viime vuosina Euroopan yhteisölainsäädännön muutokset ovat vaikuttaneet Euroopan rautatiemarkkinoiden kilpailutilanteeseen avaamalla kansainvälinen henkilöliikenne kilpailulle vuoden 2010 alusta lukien (Kivimäki & Saari & Porras 2010, 5). Suomessa henkilöliikenteen avautumista kilpailulle saa kuitenkin vielä odottaa, sillä liikenne- ja viestintäministeriö antoi heinäkuun 2013 alusta VR:lle oikeuden jatkaa toimintaansa kaukoliikenteessä ilman kilpailua viiden vuoden ajan, joulukuun 2019 lähtien. (Helsingin Sanomat 2013.) Vaikka rautatiealan kilpailu mahdollisesti avautuu tulevaisuudessa, kalustoyhtiöllä ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja nykyisellä organisaatorakenteella vastata kilpailuun muutoin kuin kunnossapidon osalta. Näin ollen yrityksen asiakas-omistaja-rakenne voidaan nähdä myös heikkoutena mahdollisiin toimialan tulevaisuuden kilpailutilanteen muutoksiin reagoimisessa.

Operaatioiden ja prosessien näkökulmasta yhtiön vahvuuksia ovat sopimusperusteinen toiminta, joka antaa selkeät reunaehdot yhtiön toiminnalle. Pienellä organisaatorakenteella toimivan kalustoyhtiön menestys perustuu tehokkaisiin liiketoimintaprosesseihin, jotka syntyvät tiiviin omistajaorganisaatioyhteistyön ja kumppanuuksien kautta. Tämä vaatii, että sidosryhmän toimijoilla on oikea osaamista kalustoyhtiöön nähden.

Prosessien toiminnan heikkoutena voidaan pitää omistajaorganisaatioiden ominaispiirteitä, jotka tuovat vahvan leiman kalustoyhtiön toimintaan. Lainsäädännöstä ja normistosta lähtien asioiden hoito perustuu erilaiseen ajatteluun. Lisäksi molempien organisaatioiden erilainen organisaatiokulttuuri ja toimintatavat tuovat ajoittain jäykkyyttä myös kalustoyhtiön toimintaan, mikä esimerkiksi hidastaa päätöksentekoa. Lisäksi sisäisenä heikkoutena voidaan nähdä yhtiön juuttuminen projektivaiheeseen. Suuri juni-

en hankintaprojekti on päättymäisillään ja yhtiön on määriteltävä itsenäisen operatiiviset prosessit, jotta sopimukset saadaan jalkautettua käytäntöön suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta yhtiön sisäisenä vahvuutena voi pitää erilaista ja kapea-alaista tuotetta (junakalusto), jota ei ole aiemmin nähty Suomen ja Venäjän välisessä liikenteessä. Junassa on integroituna Suomen ja Venäjän rataverkkojen käyttämien eri jännitteiden vuoksi kaksivirtajärjestelmä sekä molempien maiden kulunvalvontajärjestelmät. Uuden teknologian ansiosta matka-aika lyhenee, koska rajalla ei tarvitse vaihtaa veturia, kuten vanhoissa Sibelius- ja Repin-pikajunissa. Lisäksi yhteisellä junayksiköllä pystytään hallitsemaan parhaiten tulli- ja rajaviranomaisten vaatimat järjestelyt liikkuvassa junassa tapahtuvassa tarkastuksissa. Junien kääntymisajat määräasemilla ovat myös nopeammat, koska ei veturin vaihtoa tai ympäriajoa ei tarvita. Lisäksi uudentyypisellä ja modernin muotoilun omaavalla junalla on myös suurempi markkina-arvo verrattuna konventionaalisiin ratkaisuihin ja on sen vuoksi nähtävissä aidosti potentiaalisena kilpailijana lentoliikenteelle.

Sisäisenä heikkoutena tuotteen näkökulmasta voidaan pitää junakalustohanketta, joka on ollut paitsi strategisesti myös kustannusmielessä suuri hanke. Käytössä olevista neljästä junarungosta liikenteessä on yleensä vain kaksi junarunkoa, joilla ajetaan kahdeksan lähtöä päivässä. Vertaavuudeksi esimerkiksi Moskovon ja Pietarin väliä kulkevat Sapsan-junat liikennöivät 16 junarungolla. Koska neljän junan ylläpito, kunnossapito ja kehittäminen muodostavat kalustoyhtiön kustannusrakenteesta merkittävän osan, kustannusrakenne voi heikentää yrityksen kilpailukykyä.

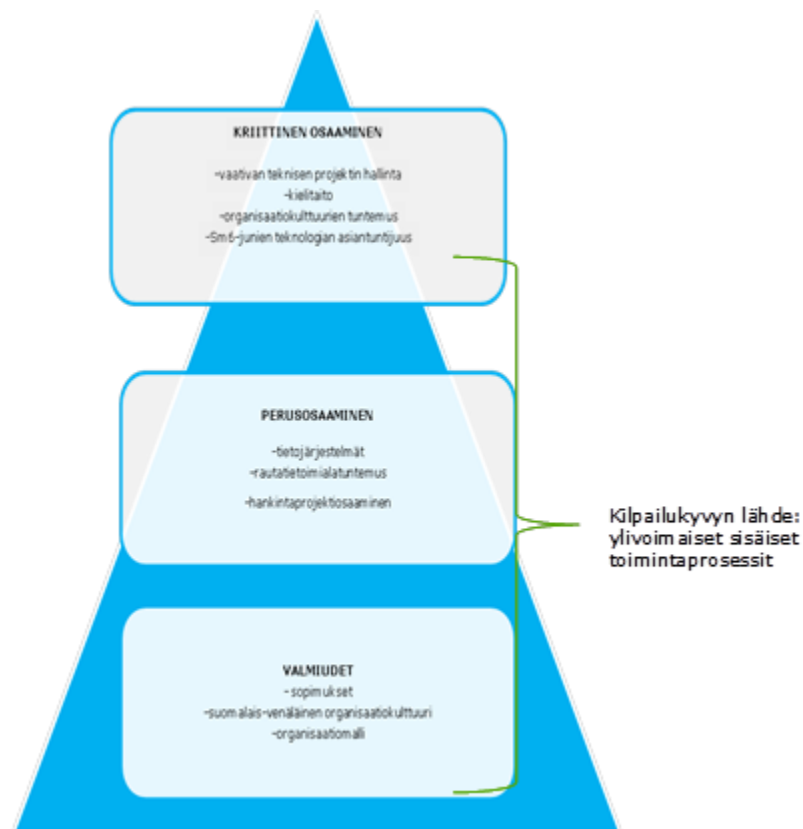
Kustannusnäkökulmasta yhtiön toimintamalli on mahdollistanut kustannustehokkaan toimintamallin matalalla organisaatiomallilla, joka perustuu omistajien vahvaan tukeen sekä sidosryhmäyhteistyöhön. Vaikka resurssien määrä ei tuskin koskaan ole optimaalinen, voi resurssien oikealla kohdentumisella ja resurssien laadun vahvistamisella vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Kalustoyhtiön näkökulmasta resurssien kohdentumisella tarkoitetaan, että yhtiö pystyy keskittymään sille tarkoitettuihin tehtäviin varmistamalla resurssien saatavuus. Resurssien laadulla viitataan sidosryhmien oikeaan osaamiseen.

### 5.1.2 Strategian tarkastelu osaamisen näkökulmasta

Kuten edellisessä kappaleessa jo viitattiin, osaaminen liittyy tiiviisti strategiaan, sillä ydinosaamiset luovat kilpailuetua sekä yritykselle että omistajalle. Kamenskyn (2010, 277) mukaan strategia-ajattelussa yrityksen tulisi määritellä ja priorisoida organisaation strategisesti tärkeimmät osaamiset. Osaamisen määrittelyn kautta voidaan osoittaa myös osaamisen yhteys yrityksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön sekä mahdollistaa oppimispohjainen osaaminen. Ståhlen (2002, 154) mukaan strategiajattelussa osaaminen ja yrityksessä oleva kokemus tulisi nähdä välineinä, joilla strategia ja sitä kautta myös menestys toteutetaan.

Kamenskyn (2010) mukaan osaaminen on moniulotteinen käsite, jonka selkeää yhteyttä strategiaan voi olla haasteellinen nähdä. Pelkistetyksi yrityksen tulee tietää minkä osaamisen varassa se menestyy ja määritellä sen perusteella organisaation ulkoiset että sisäiset osaamiset. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 12) puhuvat osaamisen hyödyntämisen valmiuksista eli kyvykkyydestä, jonka perustana toimivat yrityksen rakenne, prosessit ja organisaatiokulttuuri.

Kun kohdeyrityksen osaamista tai kyvykkyyttä pohditaan, se voidaan määritellä kuvassa 11 esitetyllä tavalla. Osaamisen valmiudet kalustoyhtiössä näkyvät yhtiön sopimusten kautta. Ne myös osaltaan määrittelevät minkälaista osaamista yhtiössä tarvitaan ja minkälaisia valmiuksia se organisaation toiminnalta vaatii. Lisäksi organisaatiomalli, jossa yhtiö hyödyntää omistajaorganisaatioiden junakalustoon liittyvää teknistä osaamista, antaa valmiuden kalustoyhtiölle toimia kustannustehokkaasti matalalla organisaatorakenteella.



Kuva 11: Yhtiön osaaminen (mukailtu: Rohweder 2012; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22.)

Kirjavaisen ym. (2000, 22) mukaan osaamisen valmiuksien yläpuolella on riippumattomat tietämysresurssit, jotka on jaoteltu perusosaamiseen ja kriittiseen osaamiseen. Perusosaaminen sisältää tiedon ja osaamisen, jota yritys voi hallita. Kohdeyhtiössä perusosaamista ovat muun muassa tietojärjestelmät, joita yritys hyödyntää. Lisäksi yksilöiden asiantuntemus ja tietotaito, kuten hankinta/projektiosaaminen auttaa organisaatiota toimimaan kustannustehokkaasti pienellä organisaatiotasolla. Lisäksi perusosaamiseen kuuluu rautatieliikennetoimialan osaaminen esimerkiksi normisto, lainsäädäntö, liikenneturvallisuus ja ratainfrastruktuuri.

Kriittinen osaaminen on ominaista yhtiölle ja joiden avulla voidaan erottautua muista saman toimialan yrityksistä ja menestyä myös jatkossa. Kalustoyhtiössä kriittisenä osaamisena voidaan pitää sitä osaamista, jolla on voitu viedä läpi ja hallita vaativaa Suomen ja Venäjän rautateiden välinen tekninen yhteishanke. Yhtiöllä on lisäksi toiminnan takaamiseksi tukenaan vahvojen omistajien sidosryhmäosaaminen kunnossapidon ja teknisen asiantuntijuuden osalta. Yhtiön kriittiseksi osaamiseksi voidaan myös mainita kielitaito sekä organisaatiokulttuurien tietämys ja ymmärrys.

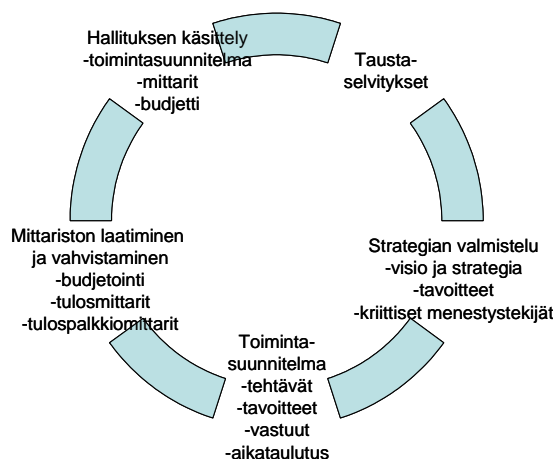
Organisaatiokulttuurilla ja toimintaympäristöllä on myös kääntöpuolensa, sillä niillä on vaikutusta myös siihen, että valmiudet ja tietämysresurssit voivat kääntyä myös jäykkyyksiksi. Esimerkiksi toimintaympäristöjen kulttuurierot ja monimutkaisuus tuovat haasteita kalustoyhtiön toimintaan ja osaamisen monipuolisuudelle. Tämän vuoksi kalustoyhtiön osaamisen kautta asiat tulisi ratkoa ja viestiä niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Myös rautatietoimialalla tapahtuvilla muutoksilla, kuten kilpailun avautumisella, on vaikutusta myös kohdeyrityksen osaamiseen. Yhtiön on varauduttava kilpailun avautumiseen, sillä nykyiset yksinkäyttöoikeudet voivat muuttua. Tämän vuoksi yhtiön tulee tarjota työkaluja osaamisen varmistamiseen, koska osaaminen on tärkeä organisaation kilpailukyvyn mahdollistaja.

### 5.1.3 Strategian ja liiketoiminnan suunnittelun prosessi

Strategiatyö antaa pohjan yrityksen toiminnan suunnittelulle. Kokonaisvaltaista toiminnan suunnittelua voidaan kutsua myös vuosisuunnitteluksi, joka nivoo strategisen suunnittelun, operatiivisen toiminnan suunnittelun sekä budjetoinnin prosessit yhteen. (Malmi ym. 2006, 130). Kamenskyn (2010, 340) mukaan strategiatyön tavoitteena on mahdollistaa kannattava, jatkuva ja kehittyvä liiketoiminta.

Strateginen suunnittelu voidaan nähdä myös tärkeänä yrityksen toiminnan ennakointimenetelmänä, jonka avulla varustaudutaan sekä uudistustaan ympäristön muuttuviin olosuhteisiin. Kaivo-ojan (2013) mukaan ennakointimenetelmiä on ekstrapolatiivisia ja normatiivisia. Ekstrapolatiivisissa ennakointimenetelmässä tulevaisuutta arvioidaan menneisyydestä käsin, kun taas normatiivisessa menetelmässä ennakoidaan toimintaa tulevaisuuden tavoitteiden ja päämäärien kautta ja verrataan niitä nykyisyyteen.

Strategiatyön prosessiin sisältyy strateginen suunnittelu, strategian muodostaminen, toiminnan suunnittelu, seuranta ja oppiminen. Yrityksen strategian ja toiminnan suunnitteluprosessi (kuva 12) alkaa usein ympäristö- ja kilpailu- ja riskianalyysien laatimisella keväällä. Taustaselvitysten tarkoitus on hahmottaa tulevat toimintaympäristön muutokset ja tutkia sidosryhmien odotuksia. Laadun näkökulmasta on tärkeää, pyrkiä huomioimaan asiakkaiden ja omistajien ilmaisemat ja tiedostamattomat tarpeet. (Malmi ym. 2006, 133; Lecklin 2006, 46).



Kuva 12: Strategian ja liiketoiminnan suunnitteluprosessi (Malmi ym. 2006 mukaillen)

Strategiatyön prosessi jatkuu strategisten tavoitteiden purkamisella toiminnan tavoitteiksi ja kriittisiksi menestystekijöiksi. Tavoitteista johdetaan tavoitteet toiminnallisella tasolla purkamalla tavoitteet konkreettisiksi tavoitteiksi, toiminnoiksi ja mitattaviksi tunnusluvuiksi. Kriittiset menestystekijät ottavat kantaa siihen, mitä menestyminen yritykseltä vaatii. Tavoiteasetannassa haetaan tasapainoa niin ulkoisten ja sisäisten, taloudellisten sekä ei-numeeristen tavoitteiden välillä. Esimerkiksi aiemmin esitelty tasapainotettu tuloskortti on eräs väline, jonka avulla strategiset tavoitteet voidaan ilmaista. Strategisten ja operatiivisten tavoitteiden määrittelyn lisäksi strategiaprosessin kautta voidaan myös kehittää ihmisten vuorovaikutusta joukkuetyöskentelyn kautta sekä lisäksi mahdollistaa oppiminen. (Kamensky 2010, 34, 332; Malmi ym. 2006, 133.)

Kun strategiset tavoitteet on saatu määriteltyä, lopputuloksena syntyy yksityiskohtaisempi liiketoimintasuunnitelma, jossa strategian tavoitteista johdetaan tavoitteet toiminnallisella tasolla. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on toteuttaa hankkeet sopusoinnussa pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden ja vision kanssa. Sekä strategian että toiminnan toteutumisen seuraamista varten laaditaan mittaristo, joka huomioi sekä taloudelliset että ei-numeraaliset mittarit. Toiminnan mittarit määritellään syksyllä. Vuoden loppuun mennessä hallitus vahvistaa toimintasuunnitelman, mittarit ja budjetin. (Kamensky 2010, 34, 332; Malmi ym. 2006, 133.)



Kalustoyhtiössä strategiset tavoitteet ja operatiivinen toiminta perustuvat yhtiön osakassopimukseen sekä yhtiöjärjestykseen. Strategian avulla voidaan viestiä omistajille selkeä kuva yhtiön roolista ja tehtävistä, joka on voittoa tavoittelematon, (non-profit) kalustoyhtiö. Strategisen suunnittelun prosessia ei ole käytössä Kamenskyn ja Malmin esittämässä laajuudessa. Toistaiseksi, kun yhtiö on ollut vielä tiiviisti projektivaiheessa, strateginen suunnittelu ei ole ollut ajankohtainen ja prosessin tärkeimpänä tekijänä on ollut budjetointi. Myös satunnaisia taustaselvityksiä on laadittu. Toiminnan pitkän aikavälin tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä tai kirjallista toimintasuunnitelmaa ei ole laadittu.

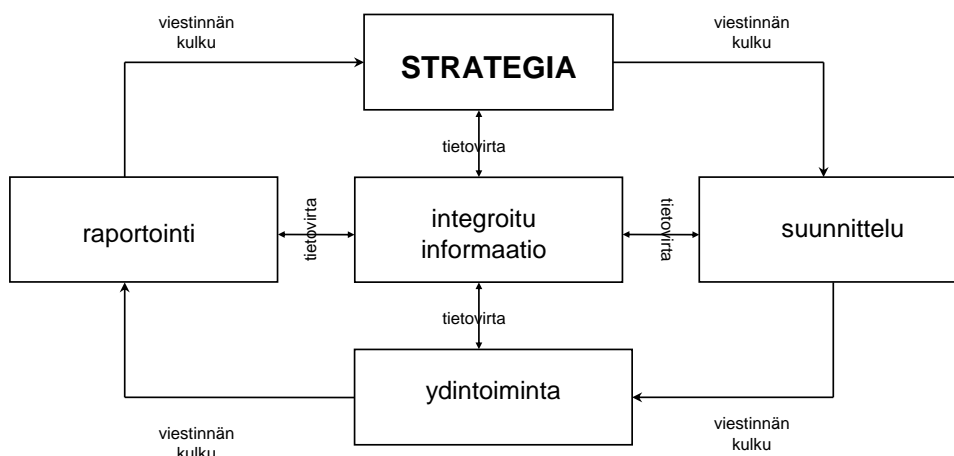
## 5.2 Ohjausjärjestelmät

Edellisissä luvuissa käsiteltiin strategian määritelmää ja strategiaprosessin ominaispiirteitä ja pohdittiin miten ne näkyvät kohdeyhtiössä tällä hetkellä. Tässä kehittämistehtävässä on tarkoitus myös tutkia, miten yritys voi tuoda strategian näkyväksi toiminnassa. Kirjallisuus esittelee erilaisia keinoja, joilla yritykset pyrkivät viemään strategiansa osaksi operatiivista toimintaa sekä lisäksi ohjaamaan toimintaansa sisäisesti että viestimään suoriutumisestaan ulkoisille sidosryhmille. Avainkäsitteiksi muodostuvat yrityksen ohjaus- ja johtamisjärjestelmät sekä seuranta, jotka toimivat strategian jalkauttamisen välineinä sekä samalla yrityksen toiminnan ennakoimisen tukena. Tässä luvussa tutkitaan ensin ohjausjärjestelmiä ja -malleja käsitteenä. Seuraavaksi tarkastellaan ohjausjärjestelmän eri elementtejä ja peilataan niitä kohdeyhtiöön.

Ohjausjärjestelmistä puhuttaessa sana usein liitetään integroituihin tietojärjestelmiin. Malmi (2006, 41.) määrittelee ohjausjärjestelmän hyvin sen käsittävän keinot, menettelyt ja järjestelmät, joilla organisaatioissa toimivia ihmisiä pyritään ohjaamaan tekemään parhaansa yhtiön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kehittämishankkeessa voidaan puhua ohjausmallista, joka kertoo millä tavalla yritys toimii saavuttaakseen asetetut päämäärät. Ohjausmalli vaatii tuekseen pelisäännöt ja seurantamenetelmät.

Niemelä (2008) esittää ohjausjärjestelmän viitekehyksen, joka kytkee toisiinsa strategian ja operatiivisen toiminnan (kuva 13). Peruskytkentä strategiasta operatiiviseen liiketoiminnan suunnitteluun tehdään vuosisuunnittelulla. Ohjausmalli sisältää lisäksi raportoinnin ja seurannan prosessit, jotka perustuvat siihen, että oikeellista ja ajantasaista tietoa on saatavilla. Toiminnan tuloksia raportoidaan ja seurataan strategiasta johde-

tuista mittareista. Menestyksen saavuttamiseksi on varmistettava viestinnän ja tietovirran vapaa kulku. (Niemelä ym. 2008, 43.)



Kuva 13: Ohjausjärjestelmän viitekehys (Niemelä ym. 2008, 43.)

Merchant ja Van der Stede irrottavat ohjausjärjestelmästä strategisen (strategic control) johtamisen ja operatiivisen ohjauksen (management control). Heidän mukaansa strateginen ohjaus on ulkoapäin määrittelevää, jossa yritysjohdon tulee arvioida ja päättää, onko valittu strategia oikea suhteessa vallitsevaan toimintaympäristöön. Operatiivisessa ohjauksessa yritysjohdon tulee ottaa puolestaan kantaa organisaation sisäisiin teki-jöihin, kuten toimiiko organisaatio strategian ja odotusten mukaisesti. (Merchant & Van der Stede 2003, 7.)

Ohjausjärjestelmä Merchantin ja Van der Steden mukaan sisältää neljä ulottuvuutta: tulokontrollit, toiminnan kontrollit sekä henkilöstö- ja kulttuurikontrollit. Tulokontrollit perustuvat tulostittareihin, jotka tulee määritellä haluttujen tulosten mukaisesti. Mittarit tulee määritellä tarkasti ja toiminta tulee olla mitattavissa määritettyjen ja sovittujen tulostittareiden avulla, sillä niillä on vaikutusta siihen miten hyvin työntekijät pystyvät toimimaan annettujen tavoitteiden mukaisesti. Saavutetuista tuloksista palkitseminen kuuluu tulosvalvontaan ja erilaiset kannustinjärjestelmät rohkaisevat työntekijöitä yrittämään parhaansa ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. (Merchant ym. 2003, 27.)

Myös voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on tulosvalvontaa. Sillä tarkoitetaan periaatteita ja menettelytapoja, jotka johto on luonut suoritettavaksi organisaation eri tasoilla. Hyvin suunniteltu sisäinen valvontajärjestelmä lisää taloudellisen raportoinnin

luotettavuutta ja vähentää muun muassa riskiä, että tilinpäätökseen sisältyy olennaisia virheitä. (Perälä & Juutinen & Lindgren & Reinikainen & Steiner 2008, 142.)

Toiminnan valvonta on toinen Merchantin ja Van der Steden ohjausjärjestelmän osa. Se on hyvin suora toiminnanohjauksen väline, jonka tarkoituksena on varmistaa henkilöstön toimiminen organisaation edun mukaisesti. Toiminnan kontrollissa korostuu henkilöstön käyttäytymistä koskevat säännöt. Esimerkiksi tietokoneiden ja ohjelmien käytön rajaaminen salasanoilla ja käyttöoikeuksilla tulkitaan toiminnan kontrolliksi. Päätöksentekoon liittyvät toimintakontrollit liittyvät esimerkiksi päätöksentekoon liittyvien valtuuksien rajaamiseen. Toiminnan kontrolli vaatii onnistuakseen toimivan palauteprosessin. (Merchant ym. 2003, 69.)

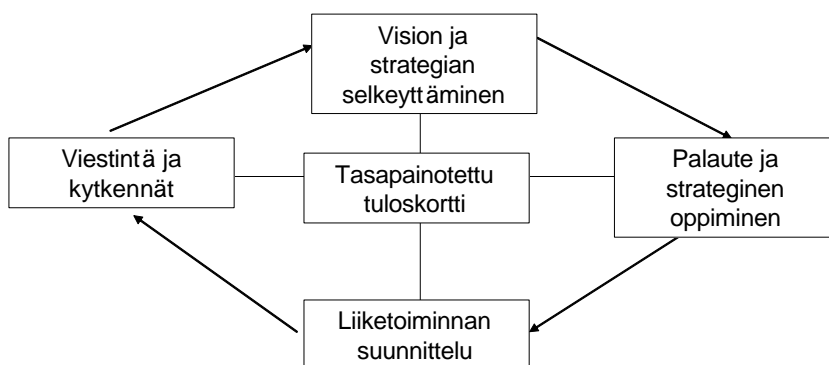
Henkilöstövalvonnalla kontrolloidaan ja toisaalta motivoidaan henkilöstöä tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, ja että tavoitteiden saavuttamiseksi on saatavilla riittävät resurssit ja oikea osaaminen. Keinoja henkilöstövalvonnalle on henkilöstön valinta ja työtehtäviin sijoittaminen, koulutus, työtehtävien suunnittelu ja resurssien varmistaminen. Lisäksi itsearviointilla ja palauteprosessilla on tärkeä rooli. (Merchant ym. 2003, 76.)

Kulttuurikontrolleilla pyritään rohkaisemaan yksilöiden keskinäistä ohjausta organisaatiossa. Koska organisaatiokulttuurit perustuvat perinteisiin, normeihin, uskomuksiin, arvoihin, ideologioihin, asenteisiin ja käyttäytymismalleihin, kulttuurikontrollit muodostavat voimakkaan valvonnan muodon. Kulttuurikontrollin keinoja ovat muun muassa sovitut käytännöt, palkitseminen, organisaation sisäinen työnkierto, sosiaaliset tapahtumat sekä johdon viestintä (tone at the top). (Merchant ym. 2003, 77.)

Ohjausjärjestelmät mainitaan kirjallisuudessa usein voittoa tavoittelevien yritysten strategian jalkauttamisen välineiksi. Yhtä lailla myös voittoa tavoittelemattomien yritysten kuten julkishallinnon organisaatiot tarvitsevat ohjausmallia ja kontrollia tavoitteiden koordinoimiseksi ja saavuttamiseksi. Kaplan ja Norton ovat esittäneet strategialähtöisen ohjausjärjestelmän, joka perustuu tasapainotetun tuloskortin malliin. Sitä voidaan hyödyntää myös julkisen sektorin sekä ei-voittoa tuottavien organisaatioiden ohjausmallina ja strategian jalkauttamisen välineenä, sillä sen avulla voi viestiä selkeästi strategian ja se ottaa huomioon myös toiminnan ei-numeraaliset tavoitteet. Kaplanin ja Nortonin mukaan tietyt pääajatukselliset välikäsitteet vaikuttavat myös ei-voittoa tavoitteleviin yrityksiin.

Esimerkiksi yrityksen on tuotettava arvoa omistajilleen mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla ja lisäksi varmistaa toiminnan rahoitus ja organisaation sitoutuneisuus. (Kaplan & Norton 2002, 146.)

Strategialähtöisen ohjausjärjestelmän keskiössä on aiemmin esitelty tasapainoinen tulokortti, jota vahvistavat kuvassa neljä johtamisen prosessia (kuva 14). Jotta strategiaan perustuva ohjausjärjestelmä toimii, yrityksen visio ja strategia on purettava ymmärrettäviksi päämääriksi ja mittareiksi. Tavoitteilla ja mittareilla tulee olla selkeä yhteys yrityksen strategiaan ja visioon. Toiminnan suunnittelun tavoitteena on linkittää pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet yhteen ja tuoda ne osaksi operatiivista toimintaa. (Malmi ym.2006, 95.)



Kuva 14: Kaplanin ja Nortonin strategialähtöinen ohjausjärjestelmän viitekehys (Malmi ym. 2006, 93.)

Kaplanin ja Nortonin esittämässä ohjausmallissa tavoitteita tulee seurata myös oppimisen ja kasvun kannalta. Siksi on tärkeää, että strategia ja tulokortin sisältö tavoitteiden tulee viestiä organisaation jokaiselle tasolle esimerkiksi koulutusten ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Yrityksen tulee lisäksi määritellä miten se vastaanottaa, käsittelee, hyödyntää palautetta sekä ennen kaikkea oppii palautteesta. (Malmi ym.2006, 95.)

Tasapainotettua tulokorttimallia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Malmin (2006, 232) mukaan tulokorttimalliin perustuvassa ohjausmallissa mittariston ja strategian välille ei välttämättä synny yhteyttä, sillä strategia voi paikoin olla vaikeasti mitattavissa. Esimerkiksi kyvykkyydet ja sosiaalinen pääoma ovat varsin haasteellisia mitattavaksi. Lisäksi on sanottu, että tulokortin neljällä näkökulmalla ei välttämättä ole yhteyttä toi-

siinsa. Tulokortin perusteluna on kuitenkin se periaate, että jokaisen yrityksen tulisi määritellä ne tekijät, joita mittaamalla, seuraamalla ja kehittämällä se voisi päästä ha-  
luamiinsa lopputuloksiin.

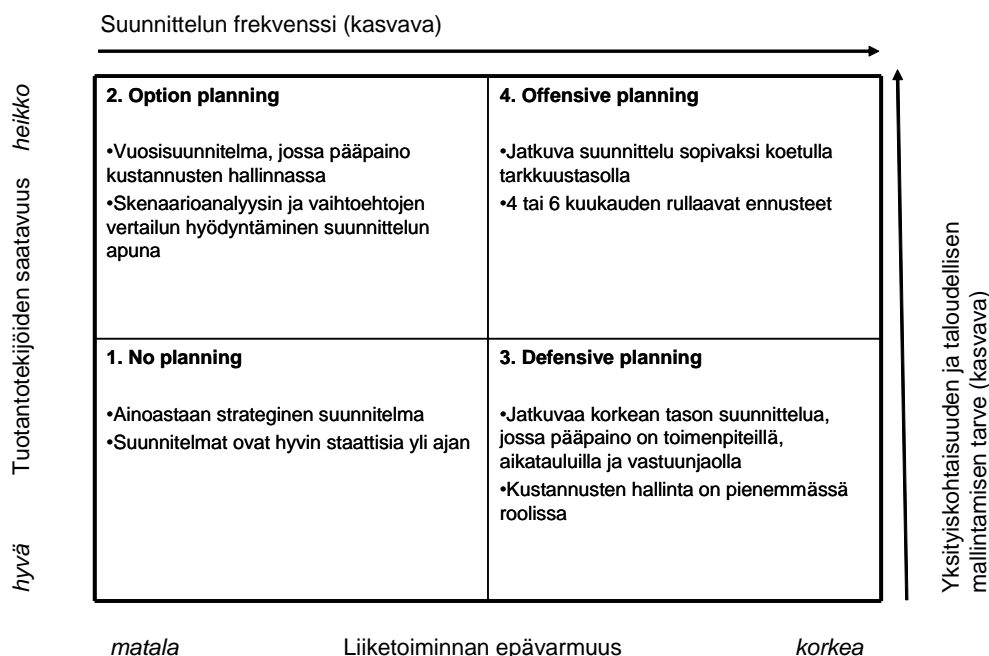
Kiinteää mittaristoa on kyseenalaistettu myös siitä, että se ei välttämättä toimi tai jouta  
muuttuvassa toimintaympäristössä. Kritiikkiä ei kestä moittiminen, sillä tulokorttimallis-  
sa käytettävä syy-seuraussuhdeajattelun käyttäminen edellyttää usein useamman vuo-  
den aikaikkunaa. Esimerkiksi yritys, jonka olosuhteet muuttuvat usein, on turha muut-  
taa mittaristoa liian nopeissa sykleissä. Tulokortin kritiikki on lisäksi kohdistunut siihen,  
että malli suosii käytettäväksi ylhäältä-alas etenevään johtamistyyliä. Toisaalta yritysten  
organisaatiokulttuurit määrittelevät hyvin pitkälti sen, millä tavalla koko organisaatio  
osallistetaan ja henkilöstön osaamista hyödynnetään tulokortin laatimisessa ja toteu-  
tuksessa. (Malmi ym. 2006, 232–233.)

### 5.2.1 Budjetointi

Budjetointi on merkittävä talousohjauksen väline, jolla voidaan ohjata yhtiön kannatta-  
vuutta, maksuvalmiutta ja vakavarautta. Se on myös strategian jalkauttamisen väline,  
sillä budjetointi linkittää strategisten tavoitteiden toteuttamisen sekä toiminnan pitkän  
aikavälin toiminnan suunnittelun. Budjetoinnin tarkoituksena on muuttaa strategiasta  
johdettu toimintasuunnitelma numeroiksi ja konkretisoida siten lyhyen aikavälin suunni-  
telmat ja tavoitteet. Jotta budjetoinnilla voidaan varmistaa strategian toteutuminen, yri-  
tyksen budjetointiprosessissa tulee toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin kulkea line-  
aarisesti. (Niemelä ym. 2008, 52; Järvenpää 2010, 207.)

Budjetointimenetelmiä voidaan luokitella kolmeen lajiin. Autoritaarisessa menetelmässä  
organisaation ylin johto määrittää budjetin raamit ja pääkohdat, jotka perustuvat strate-  
gisiin tavoitteisiin. Budjetin osa-alueet ja kokonaisuus tulevat siten annettuna seuraavil-  
le organisaatiotasolle. Demokraattisessa budjetointimenetelmässä tuotot ja kustan-  
nukset määritellään toimintokohtaisesti. Tällöin budjetin laatimiseen vaaditaan esimer-  
kiksi osastokohtaisia alabudjetteja, jotka kootaan yhteen. Yhteistyömenetelmä on näi-  
den autoritäärisen ja demokraattisen menetelmän välimuoto, jossa yritysjohto laatii  
budjetoinnin yleiset tavoitteet yhdessä tulosityksikön kanssa. Varsinainen budjetointi  
toteutuu tulosityksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. Menetelmä saattaa vaatia useita  
budjettikiertoja ennen kuin budjetti saadaan lopullisesti hyväksytyksi. (Järvenpää  
2010, 215.)

Budjetoinnin rooli ja sen tuoma lisäarvo vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Sekä julkishallinnon että yksityisen puolen sektorilla toimivien yritysten budjetoinnin ja ennustamisen rooliin vaikuttaa liiketoiminnan epävarmuus, tuotantotekijöiden saatavuus, kilpailutilanne, yrityksen toimintamalli sekä lait ja säädökset. Kuvassa 15 havainnollistetaan budjetoinnin merkitystä toiminnan suunnittelussa liiketoiminnan epävarmuuden asteen sekä tuotantotekijöiden saatavuuden perusteella.



Kuva 15: Suunnittelukuutio (Niemelä ym. 2008, 62)

1. On olemassa organisaatioita, esimerkiksi monopoliasemassa olevat yritykset, joiden liiketoiminnan epävarmuustekijöiden määrä on yleensä pieni. Tällöin budjetoinnin merkitys yrityksen ohjauksen kannalta on varsin pieni (no planning), sillä muutokset ja vaihtelut toiminnan suunnittelun ja budjettikausien välissä ovat vähäiset. Toisaalta organisaatorakenne vaikuttaa siihen, että strategisen suunnittelun tärkeys korostuu. (Niemelä ym. 2008, 61.)

2. Yrityksillä voi olla tuotantotekijöiden saatavuus rajoitettua, mutta liiketoiminnan epävarmuus vähäistä. Tällöin toiminnan suunnittelu keskittyy kustannusten hallintaan sekä ennustamiseen (option planning). (Niemelä ym. 2008, 62.)

3. Voi myös olla, että yrityksen toimintaympäristö on muuttuvainen (esimerkiksi pankkisektori), mikä lisää toiminnan epävarmuutta. Tällöin organisaatioiden toiminnan

suunnittelussa korostuu lyhyt aikajänne. Toiminnan suunnitteluun sisällöllisesti liittyy toimenpideohjelmat, aikataulutus ja vastuut (defensive planning). (Niemelä ym. 2008, 62.)

4. Neljännessä suunnittelumallissa (offensive planning) tuotantotekijöiden saatavuus on vähäinen ja toiminnassa on epävarmuustekijöitä. Tuolloin suunnittelun tarkkuustaso tulee sopeuttaa tilanteeseen ja suunnittelun aikajänne on lyhyt. (Niemelä ym. 2008, 62.)

Yrityksen budjetointiprosessi noudattaa tavallisesti vuosisuunnittelun mallia ja kestää tyypillisesti syyskuusta joulukuuhun. Vuosiperusteisen budjetin laadinta aloitetaan tavoitteiden ja niiden toteutuksen pohdinnasta. Tämän jälkeen on numeeristen suunnitelmien työstämisen vuoro. Usein budjetti tehdään edellisen vuoden budjettilukujen perusteella ja muokkaamalla niitä, jos tiedossa on muutoksia. Vaikka tapa on paljon käytetty, se ei kuitenkaan edistä innovatiivisuutta tai kyseenalaista valitsemia oletuksia. (Järvenpää 2010, 218.)

Strategian tulisi luoda perusta myös budjettimuutoksille. Järvenpään (2010, 208) mukaan budjetointi tukee parhaiten strategiaa silloin, kun budjetointiprosessi tuottaa korjaavia toimenpiteitä, joilla on vaikutusta strategian täsmentämiseen ja kehittämiseen. Onnistuakseen se vaatii, että strategiset tavoitteet ovat laadittu mahdollisimman konkreettisiksi. Tärkeää on myös keskustelun synnyttäminen liiketoiminnan epävarmuustekijöistä, muutoksista ja uusista strategisista mahdollisuuksista. Niemelän (2008, 61) mukaan budjetointi tulee nähdä osana yrityksen kokonaisohjausmallia, johon liittyy suunnittelu, ohjaus ja valvonta. Tämä tarkoittaa budjettien tavoitteiden asettamista, toteumatarkkailua, budjettierojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja niiden toteuttamista. Näin hyvän budjetointiprosessin kautta edistetään myös organisaation strategista ymmärrystä ja oppimisen tukemista.

Kohdeyhtiössä budjetti lasketaan vuosittain kuluperusteisesti eli liikevaihto määräytyy budjetoitavien kulujen perusteella tavoitteena pitää voitto minimaalisena ja samaan aikaan yhtiön oma pääoma terveellä tasolla. Liikevaihto määräytyy pääosin kunnossapitokustannusten, varaosien ja materiaalien, yhtiön lainojen korkojen, hallinnon kulujen sekä poistojen kautta. Kulueristä korkokulut ovat melko tarkasti tiedossa pitkällä aikavälillä, samoin kuin huomattavasti pienempi hallinnon kulut, jolla ei ole suurta vaikutusta kokonaisuuden kannalta. (Vahtola 2014.)

Kohdeyhtiön toimintamalli ja toimintaympäristö vaikuttavat suuresti budjetoinnin rooliin. Se on luonteeltaan kontrollipainoista ja budjetointia kuten muutakin talousohjausta säätelevät tiukat säädökset. Kohdeyhtiön budjetointia kuvaa enemmän rahamäärän riittävyyden varmistaminen kuin alituisesti muuttuviin olosuhteisiin reagoiminen. Kalustoyhtiössä, joka on tasaomisteinen osakkuusyhtiö, budjetointi on varsin voimakas omistajien tahdon ilmaisun väline. Se on autoritääriäinen ylhäältä alas suuntautuva menetelmä, jossa yhtiön omistajat antavat yhtiölle tavoitekustannukset ja tulosta-vaatimukset sekä reunanehdot, joiden puitteissa budjetti tulee laatia.

Vaikka kohdeyhtiön budjetointiprosessia voidaan pitää autoritääriäisenä, (kustannukset tulevat annettuna tekijänä), se on moniulotteinen, sillä siinä mukana on sekä Suomen että Venäjän omistajaorganisaatiot. Budjetointia varten yhtiöön on nimetty budjettikomitea, jonka tehtävänä on valmistella yhtiötä koskevat taloudelliset päätösesitykset, kuten yhtiön vuosibudjetti, hallitukselle. Budjetti käy monta eri vaihetta läpi valmisteluvaiheessa. Budjetointi aloitetaan yleensä loppukesällä hahmottelemalla yhtiön toiminnan kulut ja tuotot käyttämällä pohjana kulu- van vuoden lukuja ja loppuvuoden estimaatteja. Kunnossapidon kustannukset ovat yhtiön budjetin ehkä tärkein osa-alue, josta käydään pitkään ja hartaasti keskusteluja. Budjetoinnin tueksi syyskuussa tapahtuu kunnossapitokustannusten jälkilaskenta, jonka perusteella muotoutuu kunnossapidon hinta-arvio tulevalle vuodelle. Aihe vaatii tavallisesti useita budjettikomitean keskusteluja.

Syys-lokakuussa laaditaan ensimmäinen versio budjetista, joka käsitellään aina ensin budjettikomiteassa ja tilannekatsaus esitellään lokakuussa yhtiön hallituksessa. Budjetin on tarkoitus hyväksyä joulukuussa ennen yhtiön hallituksessa, mutta viime aikoina erinäisten pitkittyneiden neuvottelujen tuloksena budjetti on saatu vahvistettua vasta kyseinen budjettikauden aikana.

Koska yhtiöltä puuttuu dokumentoitu toiminnan suunnittelumalli, yhtiön budjetoinnin ja strategian välinen yhteys tällä hetkellä on heikkoa. Budjetointi on enemmän numeeristen taloustekijöiden käsittelyä kuin aitoa pohdiskelua strategian, toiminnallisten tavoitteiden tai toimenpiteiden kautta. Organisaatiokulttuurien erot vaikuttavat myös siihen, että budjetointiprosessin hallinnointiin kuluu runsaasti aikaa ja resursseja.

Budjetointi vaatii onnistuakseen luotettavaa tietoa ja ennusteita. Åkerbergin (2006) ja Niemelän (2008) mukaan budjetointiin tarvittavaa tai muuta yrityksen taloudellisesta



tilasta kertovaa tietoa voi olla joskus hankala saada. Lisäksi tietoa voi olla saatavissa eri lähteistä tai tieto ei ole oikeellista. Yrityksen päätöksenteon kannalta raportointijärjestelmän tulee tuottaa riittävän ajantasaista ja oikeaa tietoa yhtiön kannalta keskeisistä asioista ja poikkeamista.

Vaikka yritysten taloudellisen suunnittelun tarve ei katoa mihinkään, budjetista luopuminen voi olla vaihtoehto, jos budjetoinnin taustalla ei ole aitoja toimenpiteitä. Åkerberg (2006, 262–266) on esittänyt vaihtoehdoksi toimintolaskelmaan pohjautuvan prosessin ja toimintojen kautta hahmotettavan suunnittelumallin, jossa tavoiteasetannassa käsitellään numeraalisten informaatiotietojen sijaan prosesseja ja toimintoja ajan, laadun ja kustannusten näkökulmasta. Taloudellisten tavoitteiden toteutumista ja kustannuksia voidaan seurata esimerkiksi trendiraporttien perusteella. Niin kutsuttu beyond budgeting-malli tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle vuosibudjetoinnille. Niemelän (2008, 66) mukaan mallin avulla pyritään pääsemään eroon tiukasta hierarkkisesta johtamismallista hajautetumman talousohjauksen mallin avulla, missä päätöksenteko on mahdollistettu organisaation eri tasoilla.

### 5.2.2 Raportointi ja tiedon hyödyntäminen

Hyvä liiketoiminnan ohjaus huomioi myös seurannan prosessit, sillä organisaation on säännöllisesti seurattava ympäristön muutoksia ja liiketoiminnan riskejä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Suunnittelu- ja raportointiprosessit auttavat organisaatiota seuraamaan, suunnittelemaan sekä mittaamaan liiketoimintaa ja tukevat yritystä toimimaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Niemelän ym. (2008, 123) mukaan raportointiprosessit kuuluvat ohjausjärjestelmän viitekehykseen, kun taas Lecklin (2009, 173) määrittelee niiden olevan osa organisaation johtamisjärjestelmää ja jokapäiväistä johtamista.

Toiminnan tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi organisaatio tarvitsee tehokkaat menetelmät raportointiin, tiedottamiseen ja ongelmanratkaisuun. Lecklinin (2009, 174) mukaan nopealla raportoinnilla ja tiedon oikeellisuudella voidaan lisätä asiakkaiden ja omistajien luottamusta sekä reagoida ympäristön muutoksiin. Siksi raportoinnilla on tärkeä tehtävä antaa ajallisesti sekä sisällöllisesti oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi. Usein raportoinnilla on kuitenkin haasteita. Niemelä ym. (2008, 84) toteaa, että luotettavan ja oikea-aikaisen tiedon saaminen ei ole itsestäänselvyys. Tiedon oikeellisuuteen vaikuttavat esimerkiksi puutteelliset tietojärjestelmät, joiden linkittyminen raportointijär-

jestelmiin ontuu. Usein tieto ei siirry automaattisesti järjestelmästä toiseen, mikä lisää helposti manuaalista työtä. Tämä voi aiheuttaa virheitä, millä on siten vaikutusta tiedon oikeellisuuteen ja toiminnan luotettavuuteen.

Koska hallitus valvoo strategian toteutumista, sen tulee saada riittävästi tietoa toiminnan kehityksestä ja taloudellisesta tilasta. Raportoinnissa taloudellisen ja toiminnallisen informaatiotason tulisi olla yhdistetty, jotta päätöksenteko olisi mahdollinen oikealla tasolla. Jotta tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena, se vaatii, että raporttien sisältö on määritelty käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi pelkkien talousmittareiden lisäksi tulisi raportoinnissa huomioida myös ei-numeeriset tunnusluvut. (Niemelä ym. 2008, 86; Perälä ym. 2008, 139.)

Myös tiedon vaihdolla ja hyödyntämisellä on merkitystä johtamisjärjestelmässä. Organisaation tietoympäristö määrittelee miten tietoa hyödynnetään ja kuinka vapaata tiedonvaihto on. Tietoympäristöt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: mekaaniseen, orgaaniseen ja dynaamiseen tietoympäristöön. Mekaanisessa tietoympäristössä tieto on määriteltyä ja dokumentoitua. Tietovirta kulkee organisaatiossa yksisuuntaisesti ylhäältä alas ja tiedon liikkuminen on siten hyvin kontrolloitua. Mekaanisen tietoympäristön omaava organisaatio turvautuu sääntöihin ja ennalta määrättyihin toimintaohjeisiin, jolloin yksittäisillä henkilöillä ei ole tavallisesti mahdollisuuksia vaikuttaa olemassa olevaan tietoympäristöön. Koska mekaanisessa tietoympäristössä säännöt ja normit ovat valvonnan välineitä, johtaminen perustuu jälkikäteen tapahtuvaan seuraamiseen ja keskittyä virheiden korjaamiseen. (Stähle ym. 2002, 92; Nylander 2003, 7.)

Vastakohtaisesti orgaaninen tietoympäristö perustuu ajatukseen vuorovaikutuksesta, missä kaikki voivat osallistua tiedon kartuttamiseen. Stählen mukaan tiedon vaihdossa kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat määräävässä asemassa, koska se lisää siten yrityksen tietopääomaa. Yrityksen johtamisjärjestelmä ja toimintatavat määrittävät sen, ketkä kuuluvat keskinäisen tiedonvaihdon verkostoon. Tietoympäristöjen suhteiden muodostuminen ja ihmisten kytkeytyminen toisiinsa voi tapahtua spontaanisti tai määräytyä tiukkojen hierarkioiden ja tehtävänkuvien mukaan. Suhteet määrittävät sen, missä syntyy päätöksentekoon tarvittava tieto, ketkä sitä luovat ja ketkä ovat informoinnin kohteena ja ketkä sen ulkopuolella. (Stähle ym. 2002, 88; 92–93; Nylander 2003, 8.)

Dynaamisessa organisaatiomuodossa toiminta perustuu jatkuvaan uudistumiseen, missä heikkoja signaaleja havaitaan ja rikastetaan. Koska intuition perustuvaa aavis-

tamisia on vaikea ilmaista, potentiaalinen tieto vaatii taitoa kuunnella ja tulkita tilanteita. Dynaaminen ympäristö muodostuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida ja tietotulvaa osataan käsitellä. (Stähle ym. 2002, 94–95; Nylander 2003, 8.)

Kehittämistehtävän kohdeyrityksessä korostuu mekaanisen ja orgaanisen tietoympäristön piirteitä. Yhtiön tietorakenteet ovat organisoituneet monitasoiseihin hierarkioihin ja perustuvat tehtäviin. Käsitejärjestelmä tuo näkyväksi alan intuitiivisen tietosisällön. Jokapäiväisessä toiminnassa yhtiö on tekemisissä eri sidosryhmien (talous, kunnossapito, hankinta) ja niiden käsitteiden kanssa. Haasteena on käsitteiden viidakko, jossa yksittäiset termit saattavat olla tuttuja, mutta käsitteiden suhteet voivat olla epäselviä sidosryhmien kesken. Esimerkiksi kirjanpitäjän ja teknisen kalustolajipäällikön voi olla hankala ymmärtää toisiaan, vaikka asiat ja tavoitteet pitäisivät olla yhteiset. Raportointin osalta yhtiön kannalta jatkuvan ja nopean ennakkoinformaation toimittaminen on tärkeää. Esimerkiksi mahdollisista poikkeamista ja niiden syistä täytyisi olla nopeasti saatavilla tieto. Tämä vaatii toimivat raportointijärjestelmät ja vapaan tiedon vaihdon ympäristön.

### 5.2.3 Johtamisjärjestelmä

Kuten aiemmin todettiin, ohjausjärjestelmän avulla pystytään viestimään tavoitteista sekä mittaamaan ja raportoimaan niiden toteutumista. Ohjausjärjestelmää täydentää johtamisjärjestelmä, joka käsittää ohjeet, pelisäännöt, aikataulut sekä dokumentoinnin ja seurannan järjestelmät. Koska johtamisjärjestelmän tarkoituksena on muodostaa selkeä yhteys strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välillä, ohjausjärjestelmä sekä johtamisjärjestelmä tulisi nähdä toisiinsa sisältyvinä prosesseina. Johtamisjärjestelmä on yleensä rakennettu organisaation mukaisesti missä strategia määrittelee organisaatorakenteen. (Niemelä ym. 2008, 119, 170; Haapio ym. 2014, 339.)

Laadun käsite yhdistetään johtamisjärjestelmään. Lecklinin (2006, 29) mukaan johtamisjärjestelmässä laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä sekä toimimista. Pesonen 2007, 37 toteaa, että päätöksenteon kannalta laatu määrittyy tiedon luotettavuuteen toimiviin prosesseihin. Yrityksellä tulee olla laadukkaan päätöksenteon kannalta luotettavat tietojärjestelmät, jotka tuottavat päätöksenteon kannalta luotettavaa ja relevanttia tietoa.

ISO 9000-standardi määrittelee puolestaan laadukkaaksi johtamisjärjestelmäksi, että yrityksessä pystytään viemään johdon tahtotila systemaattisesti koko organisaation läpi. Se vaatii, että prosesseja seurataan ja toiminnalla on selkeät tavoitteet ja mittarit ja toimenpiteet on systemaattisesti koordinoitu. Lisäksi organisaation henkilöstön osaamista tulee tukea koulutuksien ja työnohjauksen kautta. Laadukkaalla johtamisjärjestelmän avulla halutaan saada järjestelmällisyyttä toiminnanohjaukseen ja valvontaan. Tämä tarkoittaa, että johtamisjärjestelmässä tulee olla yhtenäiset ja hyväksytyt käytännöt ja dokumentoidut toimintatavat. Tasapainoisella laadunvarmistuksella, kuten tuotteiden, palvelujen ja prosessien seuraamisella on vaikutusta asiakasomistajatyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Parhaimmillaan laadukas johtamisjärjestelmän avulla voidaan kehittää uusia ja innovatiivisia menetelmiä ja ratkaisuja. (Lecklin 2006, 31; Pesonen 2007, 39.)

Åkerberg (2006, 179) määrittelee, että laadukasta johtamista on tuntee omat prosessit. Lause pohjautuu prosessilähtöiseen laatuajatteluun, missä yritys voi tunnistaa liiketoimintaprosessit vasta sitten, kun ne on kartoitettu ja kuvattu huomioiden asiakkaan tarpeet. Dokumentaation kautta pystytään lisäämään ymmärrystä yrityksen sisällä sen toimintatavoista, kriittisistä menestystekijöistä sekä toimintaympäristön sidonnaisuuksista. Myös prosessien vastuut ja roolit on tärkeä määrittää.

Kaplan ja Norton painottavat strategialähtöistä organisaatiota, kun puhuvat laadukkaasta johtamisjärjestelmästä. Heidän ajatus perustuu budjettien ja toimintojen johtamiseen, joka on yhteydessä strategian johtamiseen tulokorttirakenteen avulla. Tulokorttimallissa on vahvasti mukana kustannusnäkökulma, sillä asiakas- tai omistajatyytyväisyys ei voi tapahtua hinnalla millä hyvänsä. Strategialähtöisessä johtamisjärjestelmässä voidaan tasapainotetun tulokortin avulla kehittää myös strategiatyötä jatkuvaksi prosessiksi, sillä tulokorttimittaristoon perustuvan raportoinnin avulla strategian edistymistä voidaan arvioida ja tehdä toimenpidemuutoksia. Näin ollen organisaation pystyy mukautumaan paremmin ympäristön ja strategian muutoksiin. (Kaplan & Norton 2002, 302–303.)

Laatua voidaan pohtia myös sopimusten ja sopimusprosessien näkökulmasta. Sopimukset ja sopimusprosessit nähdään keinona strategian toteuttamiselle ja jossa merkittävänä tekijänä on yrityksen kyky hallita sopimusprosesseja. Monien yritysten toiminta on sopimusperusteista ja sopimusosapuolilla on monia liiketoiminnan sitoumuksia. Jos laatua tarkastellaan sopimusprosessin näkökulmasta, voidaan sanoa, että yrityksen

toiminta on laadukasta silloin, kun se pystyy saavuttamaan sopimuksissa asetetut tavoitteet. Se vaatii tuekseen yhteisesti sovitut pelisäännöt (corporate governance) muun muassa selkeät ohjeet, aikataulut, kurinalaisuuden, systemaattisen dokumentoinnin ja seurannan järjestelmät. Yrityksen on myös hyvä tiedostaa sopimukselliset riskit ja tarkasteltava sopimuksia on tarkasteltava niiden elinkaaren eri vaiheissa, sekä varmistaa, että sopimukset toimivat myös pitkällä aikavälillä. (Haapio, Järvinen 2014, 336–338.)

#### 5.2.4 Seurannan foorumit

Säännölliset ja systemaattiset kokousmenettelyt ovat keskeinen johtamisjärjestelmän työkalu, jonka avulla jaetaan ja vastaanotetaan tietoa, seurataan strategian toteutumista sekä edistetään yhteistyötä. Koska säännölliset kokoukset sitovat aikaa ja resursseja, tulee kokousaikataulun perusta muodostua systemaattisesti esimerkiksi yhtiön raportointiaikataulun ja strategia- ja budjettikokoukset sisältävän vuosikellon mukaisesti. Lisäksi hallituksen kokoukset tulisi suunnitella vuositasoisesti ja kokoukset tulisi rytmittää yrityksen vuosikalenteriin välitilinpäätösten ja tilinpäätösten mukaisesti. (Lecklin 2009, 173; Perälä ym. 2008, 175.)

Kohdeyrityksessä kokousstruktuuri muodostuu hallituksen kokouksista ja työkokouksista. Osakassopimus määrittelee hallituksen kokoukset, jotka tulee järjestää vähintään kerran vuosineljänneksessä. Työkokoukset pohjautuvat yhtiön sopimuksiin, joissa on määritelty seurannan menetelmät. Työkokoukset voidaan jaotella kunnossapidon sekä teknisen ohjauksen työryhmiin. Yhtiöön on nimitetty lisäksi budjettikomitea, joka on mukana yhtiön budjetin laatimisessa sekä valmistelee hallitukselle yhtiön taloutta koskevia päätösasioita. Lisäksi yhtiö osallistuu operaattoreiden työryhmiin.

Kalustoyhtiön kokouskulttuuria määrittää sopimusten lisäksi myös vallitsevat organisaatiokulttuurit, joissa kohtaa Suomen ja Venäjän kokoustyöskentelyn ominaispiirteet. Vaikka hallituksen kokousajankohdat on voitu sopia etukäteen kuukausitasolla, ajankohtia on jouduttu usein muuttamaan. Tämä vaikeuttaa päätösvalmistelua ja päätöskäsittelyä. Ilmiö muodostuu pääosin molempien omistajayhtiöiden sisäisestä päätösten käsittelytavasta. Esimerkiksi RZD:n päätöstä vaativissa kysymyksissä käsiteltävät aiheet menevät heti RZD:llä sisäiseen tarkasteluun. Siellä eri osastot käsittelevät päätösasioita ja jonka koordinaatiosta vastaa nimetty henkilö. Päätöksen käsittelyprosessin vaiheet eivät välity kuitenkaan kalustoyhtiölle, vaan hyvin usein

päätöstä valmistellaan sisäisesti RZD:llä ilman kalustoyhtiön yhteistyötä. Tämä aiheuttaa lipsumista aikatauluissa ja vaikuttaa siten myös kokousten aikataulullisiin muutoksiin. Esimerkiksi usein päätösesitys tulee hallituksen kokoukseen jo RZD:n sisäisellä valmiilla päätösesityksellä, jota ei yleensä voi enää muuttaa.

Kokouksista tulee jäädä myös jälki. Kohdeyrityksessä kokouksista laaditaan pöytäkirja suomen ja venäjänkielisinä, ja se tulee tarkastaa ja hyväksyä kokouksen päätteeksi allekirjoituksin. Kaksikielisyydestä johtuen kokoukset ovat usein venyneet, jolloin myös pöytäkirja on jouduttu laatimaan jälkikäteen. Tämä on aiheuttanut sekaannuksia, sillä pöytäkirjaa laadittaessa kokous on alkanut ikään kuin elää uudestaan ja asioita on saatettu alkaa käsittelemään uudella tavalla.

Päätöksenteon lisäksi kokouksissa on kyse myös yhteishengen nostamisesta ja sitouttamisen toteuttamisena. Kyse on sidosryhmädialogista. On ensiarvoisen tärkeää, että kokouksen osapuolet voivat osallistua vuoropuheluun, vaihtaa mielipiteitä tavoitteista ja odotuksista. Kokoukset sidosryhmädialogin toteuttajana tulisi antaa myös vahvaa viestiä siitä, että yritys haluaa kuunnella niitä, joihin sen toiminta vaikuttaa. Kokousten avulla organisaatio voi suunnitella toimintaa ja kehittää toimintatapoja. (Perälä ym. 2008, 41 – 42; Lecklin 2009, 172.)

Sidosryhmädialogilla on myös tärkeä rooli kokousten ulkopuolella, sillä sen avulla toimintaympäristön muutoksia pystytään seuraamaan myös kokousten välillä. Siten päätöksenteon kannalta tärkeisiin muutoksiin pystytään reagoimaan oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti. (Perälä ym. 2008, 41 – 42.) Kohdeyhtiössä toiminta on sopimusperusteista, missä kokoukset ovat yleensä hyvin asiapitoisia. Kuitenkin foorumeilla on kalisarvoinen lisäarvo, jota ei papereissa näy; tapaamalla kasvotusten osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja hankalistakin asioista voidaan keskustella.

## 6 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa, toteutusvaiheessa (Do), tutkin, mitä yhtiössä ajatellaan ohjausmalleista yleisesti käsitteenä sekä miten sen eri osa-alueet toimivat tällä hetkellä yhtiössä. Toteutusvaiheessa keräsin yhteen ajatuksia liiketoiminnan ohjauksesta tutustumani teoriakirjallisuuden perusteella ja toteutin sen pohjalta neljä puoli-strukturoitua haastattelua yhtiössä. Ulkopuolista näkökulmaa tutkimukselle hain vertailuanalyysin kautta, jonka toteutin toiselle Suomessa toimivalle junakalustoyhtiölle.

### 6.1 Teemahaastattelut ja vertailuanalyysi

Päädyin tutkimuksessa teemahaastatteluun, sillä se antoi tarvittavan väljyyden kysymyksiin. Lisäksi haastatteluilla hain vahvistusta tutkimukseen sekä omiin etukäteisolettamuksiin. Kanasen (2009, 64) mukaan haastattelun muotoon vaikuttaa paljon se, kuinka hyvin ilmiö tunnetaan etukäteen. Koska aihe oli kohdeorganisaatiolle tuttu ja ajankohtainen sekä haastateltavat niin ikään tuttuja, teemahaastattelu oli hyvä keino saada tutkimusaiheesta tietoa ja mielipiteitä vapaamuotoisen keskustelun kautta. Jaotelin haastattelun aiheet teoreettisen viitekehyksen mukaan teemoittain, mikä oli keino yksinkertaistaa laajahkoa ja monisyistä aihetta. Teemahaastattelun ennakovalmistelut varmistin lähettämällä kaikille haastateltaville keskustelun aiheet sähköpostilla etukäteen, jotta kaikilla olisi tietoa keskustelun teemoista ja tavoitteista.

Haastattelupaikaksi valitsin VR-Yhtymän pääkonttorin aikataulullisista syistä. Myös keskustelun aiheen vuoksi suosin haastattelut tehtäväksi omistajaorganisaation tiloissa. Haastattelun muodoksi valitsin yksilöhaastattelut, koska ryhmätilanteen vaikutukset olisivat voineet vaikuttaa tiedon laatuun. (Kananen 2009, 65.) Yksilöhaastattelut tuntuivat luonnolliselta valinnalta, jotta saisin jokaisesta haastateltavasta omat mielipiteet esiin.

Haastattelun dokumentaatio toteutettiin siten, että litteroin jokaisen haastattelun. Jokainen aihekokonaisuus on pilkottu pienempiin alaluokkiin, minkä jälkeen aihekokonaisuuksien välille pyrin analysoinnin kautta etsimään ja löytämään loogisia yhteyksiä. Tämän tarkoitus oli nostaa tutkimuksen yleistettävyytasoa. Haastattelujen analysointitavaksi valitsin abduktiivisen päättelyn. Se yhdistää deduktiivisen lähestymistavan, joka ottaa huomioon jo olemassa olevat teoriat ja mallit, sekä induktiivisen lähestymistavan,

joka pyrkii analysoinnissa irti ennakko-oletuksista. (Kananen 2009, 85.) Käytännössä tässä tutkimuksessa käytin siis molempien selitysten löytämisen keinoja. Haastatteluita saatuja tietoja tulkitsin ja analysoin teorian pohjalta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti.

Toisena tutkimusmenetelmänä toimi vertailuanalyysi, jonka tein Pääkaupunkiseudun junakalusto osakeyhtiöön. Kananen (2009, 66) mielestä kolmannen osapuolen käyttö tietolähteenä saattaa olla arveluttavaa, jos tämän kokemus ilmiöstä on vähäinen. Tätä kehittämishanketta tarkasteltaessa on todettava, että Suomessa on tällä hetkellä vain kaksi junakalustoyhtiötä, joista ensimmäinen on Oy Karelian Trains Ltd ja toinen on Pääkaupunkiseudun junakalusto Oy. Mielestäni mikään muu yhtiö ei sopisi paremmaksi vertailukohteeksi kuin toinen junakalustoyhtiö, joka toimii junamatkustusliikenteen toimialalla ja jonka organisaatio ja omistuspohja ovat hyvin samankaltaiset kuin kohdeyhtiössä. Myös tutkimuksen objektiivisuuden kannalta koin tärkeäksi kerätä tietoa myös yhtiön ulkopuolelta. Haastattelin yhtiön toimitusjohtajaa, joka on luotsannut mittavaa pääkaupungin lähiliikenteen junahanketta. Koin saavani lisäarvoa tutkimukselle kartuttamalla tietoa ulkopuolisen yhtiön toiminnan ohjauksen hyvistä käytännöistä.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Seuraavaksi esittelen teemahaastatteluista ja vertailuanalyysista nousseet keskeisimmät ja tärkeimmät tulokset, jotka ovat jaoteltu teemoittain. Ensin käsitellään yhtiön strategiaa ja toiminta-ajatusta, joiden jälkeen keskitytään ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin liittyviin aiheisiin. Alaluvun lopuksi käsitellään toiminnan mittaamista sekä esitellään haastattelujen tulosten sekä teoriakirjallisuuden perusteella syntynyt ohjausmallin raami. Haastattelukysymykset ja vertailuanalyysin keskustelunaiheet ovat esitelty liitteessä 1.

### 6.2.1 Yhtiön toiminta-ajatus ja strategia

Haastattelussa halusin selvittää, kuinka hyvin hallituksen jäsenten mielestä yhtiön tämänhetkinen strategia ja toiminta-ajatus ovat tiedossa yhtiön sidosryhmillä. Kalustoyhtiöstä tehtiin kustannustehokkuussyistä pieni, jotta se voisi olla se joustava ja ketterä, koska yhtiön omistajat ovat isoja ja ajoittain hitaita ja kankeita organisaatioita. Haastatteluista nousi esille, että toimintaperiaate, jossa kalustoyhtiön omistaa kaksi



vahvaa junaoperaattoria ja jotka ovat samalla kalustoyhtiön pääasiakkaat, ei välttämättä ole kaikille sidosryhmille selvä. Usein saattaa kalustoyhtiön ja omistajaorganisaatioiden roolit mennä sekaisin. Esimerkiksi yhtiön hallituksen kokouksissa on saatettu keskustella täysin operaattoreille kuuluvista asioista, ja osittain myös sellaisista asioista, jotka ei hallitukselle kuulu.

Haastatteluissa todettiin myös, että Suomen puolen omistajalla on selkeämpi käsitys kalustoyhtiön roolista ja omistajien roolista kuin venäläisellä osapuolella. Tähän esitettiin muutamia syitä. Ensinnäkin Suomesta löytyy kalustoyhtiön toiminta-ajatusta vastaavaa toimintaa, kuten esimerkiksi Pääkaupunkiseudun junakalustoyhtiö, joka vuokraa omistamaansa junakalustoa pääkaupunkiseudun liikenteessä toimiville operaattoreille. Näin yhtiön Suomen organisaation sidosryhmillä ymmärrystä löytyy siitä, mikä on kalustoyhtiön rooli ja toiminta-ajatus ja mikä puolestaan on omistajan rooli. Venäjän rautateillä on hyvin erilainen tilanne, sillä yhtiö hallitsee koko maan junakalustoa ja liikennöintiä. Tämän vuoksi kalustoyhtiön Venäjän omistajaorganisaatiossa saattaa osin olla vielä vaikea ymmärtää kalustoyhtiön roolia. Haastateltavat toivoivat, että yhtiön kokonaiskuva ja roolien merkityksiä tulisi terävöittää, jotta kaikki ymmärtäisivät sen samalla tavalla.

Halusin haastattelussa selvittää myös, kuinka yhtiön strategia saataisiin paremmin näkyväksi yhtiön toiminnassa. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että strategiaa, visiota ja missiota tulisi aidosti pohtia yhtiössä, joka on irtautumassa projektivaiheesta. Haastateltavat toivoivat, että yhtiölle tulisi rakentaa kevyt ja suppea ylätason strategia, jossa kiteytetään yhtiön tärkeimmät asiat. Lisäksi strategiasta pitäisi käydä selvästi ilmi kalustoyhtiön rooli.

Haastatteluilla halusin saada mielipiteitä myös siitä, kuinka hyvin yhtiö on toiminut toiminta-ajatuksen ja strategian mukaisesti. Poikkeuksetta kaikki vastaajat totesivat yhtiön toimineen hyvin sille tarkoitetun toiminta-ajatuksen mukaisesti pitämällä kaluston käyttökunnossa ja toimimaan omistajien toiveiden mukaisesti. Yhtiön toiminnassa nähtiin kuitenkin myös erilaisia haasteita toiminta-ajatuksen ja strategian toteuttamisessa. Vaikka kalustoyhtiön tulisi toimia yhä itsenäisemmin hankintaprojektin päätyttyä, se on silti erittäin riippuvainen omistajistaan. Näin ollen yhtiö ei aina voi tehdä kovinkaan paljon päätöksiä itsenäisesti isojen omistajien välillä, joilla saattaa olla ristiriitaisiakin toiveita ja vaatimuksia.

On huomioitava, että toiminta-ajatus on tehty kalustoyhtiön näkökulmasta, jolloin ensiarvoista toiminnan kannalta on se, että kalustoyhtiö pystyy toiminnallaan varmistamaan junakaluston saatavuuden ja että kalusto on siisti ja kunnossa. Haastateltavat mainitsivat, että on hyvä, että toiminta-ajatus on kirjauksen tasolla osakassopimuksessa ja yhtiöjärjestyksessä, mutta se pitää vielä todentaa esimerkeillä, että mitä se tarkoittaa kalustoyhtiön kannalta.

Toiminta-ajatuksen toteutuksessa yhtiöltä toivottiin myös rohkeaa otetta suurien kustannuksien käsittelyyn, eli tässä tapauksessa kunnossapitokustannuksiin, koska niillä on suoraa vaikutusta myös junista perittävään vuokran suuruuteen. Toistaiseksi kunnossapidon kustannukset ovat tulleet melko annettuna tekijänä. Haastateltavat toivoivat kunnossapitokustannusten ison kuvan selkeyttämistä, jotta kalustoyhtiö voisi tulevaisuudessa ottaa itsenäisempää otetta neuvotteluihin.

Haastattelussa keskusteltiin myös organisaation ydinosaamisesta. Kalustoyhtiön osaamisen kannalta koettiin tärkeäksi, että yhtiö pystyy toimimaan mahdollisimman neutraalilla otteella. Tämä vaatii, että yhtiö tuntee hyvin molemmat omistajaorganisaatiot sekä muut yhtiön yhtymäpinnat. Haastateltavien mukaan yhtiön nykyisen toiminnan säilyttämisen ja tulevaisuuden kannalta tärkeää on se, että toiminnan luotettavuus ja laatu säilyy ja kehittyy. Näin yhtiöllä on tulevaisuutta ja edellytyksiä ponnistaa eteenpäin.

## 6.2.2 Ohjausjärjestelmän elementit

Tällä hetkellä yhtiön toiminnasta on puuttunut pitkäaikainen toiminta- ja taloussuunnittelun systemaattinen prosessi. Liiketoimintasuunnitelmaa ei ole ja taloussuunnittelun dokumentaatiota edustaa budjetti. Haastatteluista nousi esille se tosiasia, että yhtiön toiminta on viimeiset viisi vuotta painottunut kaluston hankintaan ja sen sisäänaioon. Nyt kun hankinta on saatu tehtyä ja yhtiöltä poistuu hankintasopimuksen vastuumies (Alstom), kalustoyhtiön on tultava omin voimin toimeen. Tämä vahvisti sitä ennako-oletusta, että yhtiö tarvitsee toiminnalleen tavoitteellisen suunnitelman, jonka avulla se voi ennakoida toimintaansa.

Haastateltavat toivoivat, että yrityksen toiminnan suunnittelu tulisi noudattaa vuosikelloa. Yhtiön olisi hyvä saada tehtyä myös kuukausitason toimintasuunnitelma, sillä käytännön tason suunnittelu ja ennakointi on aika vähäistä tällä hetkellä.

Toimenpiteitä vaativat asiat tulevat varsin lyhyellä varoitusaajalla ja se vaatii yleensä paljon ylimääräistä resursointia yhtiön sidosryhmiltä. Haastavan tilanteen voi välttää hyvällä toiminnan suunnittelulla.

Kaikki haastateltavat mainitsivat toiminnan suunnitelmallisuuden kannalta tärkeäksi tekijäksi myös yhtiön budjettiprosessin onnistumisen. Viime aikoina on ollut haasteita saada kalustoyhtiön budjetti hyväksyttyä aikataulun mukaisesti. Koska kohdeyhtiössä budjetin oikea-aikainen hyväksyminen on ollut haasteellista, hain tietoa toisesta yhtiöstä, jossa toiminnan suunnittelu on systemaattista. Pääkaupunkiseudun junakalustoyhtiöön tehdyssä haastattelussa selvisi, että yhtiössä toiminnan suunnittelu on viety tiiviisti budjetointiprosessiin. Yhtiössä tehdään taloussuunnitelma, joka muodostuu valmisteltavan vuoden budjetista sekä kaksi seuraavaa vuotta käsiteltävästä taloussuunnitelmasta. Budjettiin ja taloussuunnitelmaan liittyy tiiviisti yhtiön liiketoimintasuunnitelma, johon on kerätty tärkeimmät toimenpiteet, joita yhtiö on ajatellut tekevän tulevana vuotena. (Judström 2014.)

Toiminnan suunnittelu ja budjetoinnin laatiminen aloitetaan kesäkuussa. Elokuussa budjetti ja liiketoimintasuunnitelma esitellään ensimmäisen kerran hallitukselle, joka käsittelee sen, muttei vielä hyväksy. Joulukuun kokouksessa budjetti hyväksytään. Liiketoimintasuunnitelmaa ei kuitenkaan hyväksytä joulukuussa budjetin yhteydessä, vaan se hyväksytään yleensä vasta seuraavana keväänä, jolloin liiketoimintasuunnitelma käsitellään toisen kerran. Samassa yhteydessä katsotaan miten edellinen vuosi meni vertaamalla edellistä toimintasuunnitelmaa toteutuneeseen. Hallitusta raportoidaan kuukausittain tärkeistä muutoksista, kuten korkotason vaihteluista. (Judström 2014.)

### 6.2.3 Johtamisjärjestelmän elementit

Haastatteluista nousi esille, että yhtiön kokousstruktuuri kaipaa päivitystä, kun yhtiön toiminta muuttuu itsenäiseksi. Kokouskäytännöt tarvitsevat uudelleenarviointia siitä, mitkä foorumit ovat tarpeellisia pitää takuuajan päätyttyä ja mikä on niiden laajuus ja tiheys. Lisäksi haastateltavat totesivat, että systemaattisuuden lisäämiseksi kokousten tulisi noudattaa vuosisuunnitelmaa. Kun kokouksen muodosta keskusteltiin, haastateltavat suosivat kasvokkain tapaamista. Myös videoneuvottelut todettiin mahdollisiksi, kun aikaa on rajoitetusti. Eräs haastateltavista kuitenkin painotti, että yhteisymmärrys lisääntyy ainoastaan tapaamisten kautta, sillä kahden eri maan

toimintakulttuuria on vaikea muuttaa, mutta ymmärrystä voi lisätä tapaamisten ja kokousten kautta.

Päätöksenteon sujuvuuden kannalta haastateltavat esittivät, että vuosikellon ja kuukausitason suunnitelman avulla voidaan kehittää hallitusta varten tehtävien päätösasioiden valmisteluprosessia. Heidän mielestään oli tärkeää, että molemmilta omistajilta saadaan kannanottoja päätösten valmisteluprosessin aikana. Koska kalustoyhtiö toimii Suomessa, valmisteluprosessi Suomen organisaation kanssa toimii tavallisesti hyvin. Venäjän osapuolelta on usein vaikea ottaa selvää, mistä eri kannanotot ovat tulleet, mikä vaikeuttaa ja hidastaa päätösvalmistelua. Haastateltavat toivoivat, että yhtiön tulee käsitellä päätösasiat heti kasvatusten sekä VR:n että RZD:n edustajien kanssa. Vaikka se valmisteluprosessi vaatii paljon aikaa, niin sillä on vaikutusta hallituksen kokousten sujuvuuteen.

Yhtiöön toimintaan vaikuttaa kahden omistajaorganisaation toimintakulttuurit, joita ei ole aina helppo ymmärtää. Ymmärryksen puute saattaa olla osittain organisatorinen asia, mutta myös samalla kulttuurisidonnainen kysymys. Haastateltavien mielestä ymmärryksen puute voi organisatorinen sikäli, että yhtiön toiminnassa korostuu henkilösidonnaisuus. Se luo haasteita pienelle organisaatiolle, koska jo pelkästään hallituksen kokoonpano on hyvin sekakoosteinen.

Kulttuurisidonnaisuus ilmenee siten, että suomalaiset hallituksen jäsenet omaavat länsimaalaisen yrityskulttuurin opit. Venäläinen organisaatio ei taas välttämättä tunne suomalaisen osakeyhtiön hallituskäytäntöä niin hyvin, koska sillä on erilainen tapa toimia. Näin ollen pienen kalustoyhtiön on haasteellista toisaalta vaalia molempien omistajien etuja (kalustoyhtiö) ja toisaalta kuitenkin toimia neutraalina yrityksenä molempien operaattoreiden kanssa (junamatkustusliikenne). Koska kalustoyhtiön kompetenssi ja osaaminen perustuu siihen, että se ymmärtää molempien omistajaorganisaatioiden toimintatavat, haastateltavien mielestä ymmärrystä voi lisätä käymällä paikan päällä ja käymällä asioita läpi.

#### 6.2.4 Toiminnan mittaaminen

Keskustelujen perusteella kalustoyhtiön kannalta tärkeimmäksi toiminnan mittariksi todettiin kaluston käytettävyyteen, luotettavuuteen ja kunnossapitokustannuksiin perustuva seuranta, joka liittyy myös hankintasopimuksen mukaiseen kunnossapitoseuran-

taan. Haastateltavat totesivat, että tärkeää on, että jokainen vuoro ajetaan täsmällisesti ja turvallisesti perille. Tässä yhtiön kannalta keskeiset mittarit ovat junakaluston saataavuus (availability), luotettavuus (reliability) sekä tekninen ja kaupallinen laatu (quality).

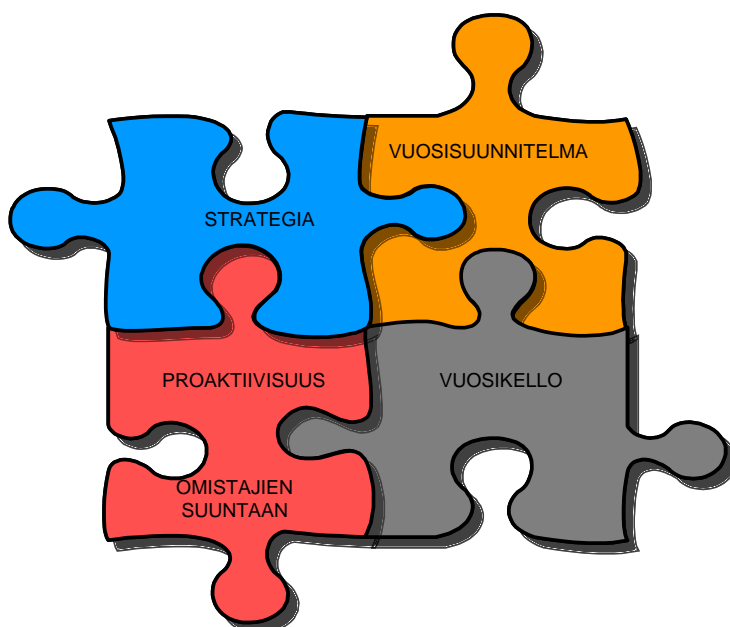
Perusmittariston osalta todettiin toiminnan mittaamisen olevan kunnossa. Toimintaa mitataan pääosin tuloslaskelman kautta. Haastatteluista nousi esille, ettei pieni organisaatio kaipaa liian raskasta toiminnanohjausmallia tai mittaristoa. Mittaristosta ei saa tulla itse tarkoitus, vaan sen täytyy palvella mahdollisimman hyvin organisaatiota.

Yhtä lailla yhtiön kuin sen omistajien ja asiakkaiden kannalta yhtiön kustannustehokkuuden mittaaminen on myös tärkeää. Helpottava tekijä on se, että kustannukset ovat suurilta osin vakiot pois lukien isot kustannuserät, kuten junien kunnossapito. Mittaristo pysyy suhteellisen vakiona, koska kunnossapito on esimerkiksi VR:n toimesta pystytty arvioimaan ennakolta laskennallisesti kalustotoimittajan tekeminen junien kunnossapitosuunnitelmien pohjalta. Toisaalta tämä on aiheuttanut sen, että yhtiön vaikuttaminen budjettisummaan ja sitä kautta vuokrasummaan on haasteellista.

### 6.3 Haastattelujen yhteenveto ja ohjausmallin raami

Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikka yhtiön nykyinen toimintamalli on hyvä, sitä voidaan järkevöittää laatimalla sille ohjausmalli tukemaan tulevaa itsenäistä toimintaa. Laadin ohjausmallin raamin haastatteluista ja vertailuanalyysin tulosten perusteella (kuva 16). Ohjausmallin raami koostu neljästä elementistä:

1. Haastattelujen perusteella yhtiön strategiaa haluttiin tuoda näkyväksi. Yhtiö voi käynnistää strategiatyön prosessin ohjausmallin avulla, vaikka yhtiö on vielä osittain työllistetty junien hankinnan loppuunsaattamiseen.



Kuva 16: Ohjausmallin raami

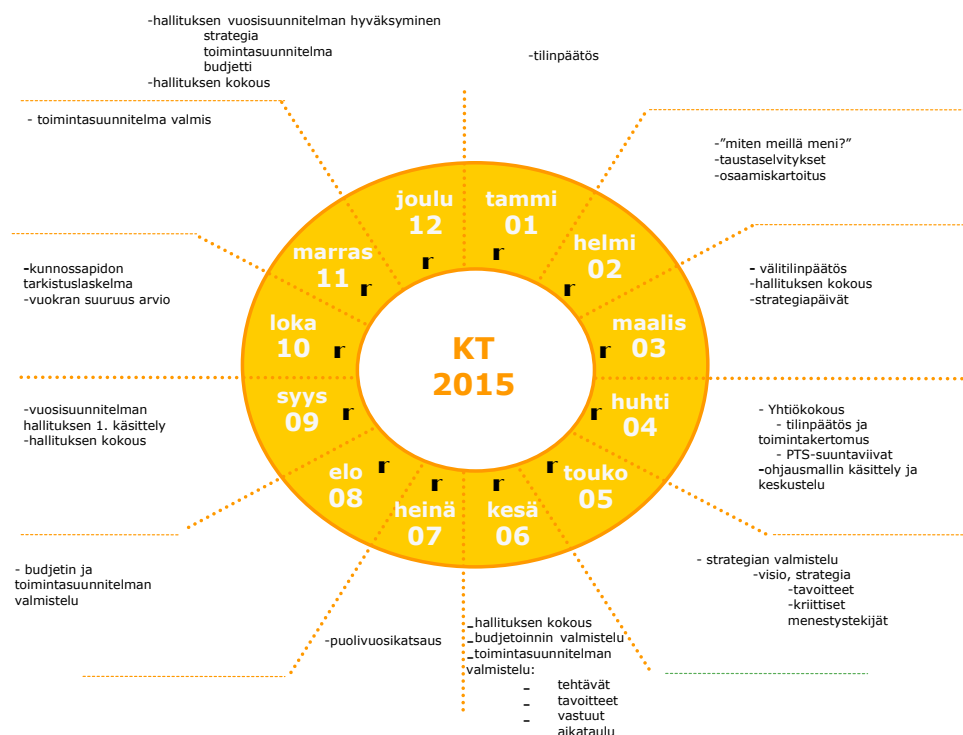
2. Haastatteluista kävi ilmi, että toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämiseksi yhtiöllä tulee olla vuosisuunnittelun prosessi. Se sisältää strategisen suunnittelun, toiminnan suunnittelun sekä taloussuunnittelun prosessit, ja jonka tulemana valmistuu vuosisuunnitelma. Yhtiön roolia voidaan kirkastaa esittämällä yhtiön tehtävät tavalla, jolla kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla.
3. Tehtävistä ja vastuista keskusteltaessa nousi esille aikaulottuvuus. Yhtiön on tehtävä sille tarkoitetun toiminta-ajatuksen mukaisesti siten, että yhtiön eri sidosonnaisuuksiin liittyvät tehtävät tulee tehdyksi määräajassa. Haastatteluista nousi esille, että vuosisuunnitelman lisäksi yhtiön tehtävät tulee olla aikataulutettu vuositasolla, josta voidaan laatia tarkemmat kuukausi- tai päivätason tehtävälistat.
4. Lopuksi haastatteluista nousi esille, että yhtiön tulisi lisätä proaktiivista otetta molempien omistajaorganisaatioiden suuntaan, esimerkiksi päätöksien valmistelun yhteydessä. Proaktiivisen otteen avulla voidaan lisätä kohdeorganisaation yhtymäpintojen tuntemusta ja kulttuurien ymmärrystä. Lisäksi ohjausmallin avulla voidaan ylläpitää suhteita ja kehittää yhteistyötä.

## 7 Kehittämistehtävän tulokset

Toteutusvaiheen tuloksena laadin yhtiölle ohjausmallin raamin, joka syntyi teoreettisen viitekehykseen ajatusten sekä haastattelujen ja vertailuanalyysin tulosten perusteella. Esittelin ohjausmallin raamin toimitusjohtajalle ja hallituksen jäsenille heinäkuussa 2014, jonka jälkeen se kävi läpi palaute- ja iterointikierroksia. Tässä kehittämistehtävän kolmannessa vaiheessa (Check) esitellään palautteen ja reflektoinnin jälkeen syntynyt malli. Ohjausmallin laatimisen tavoitteena oli, että yhtiö saa suunnitelmallisuutta ja läpinäkyvyyttä toimintaansa. Lisäksi ohjausmallin tavoitteena oli selkeyttää kalustoyhtiön rooli ja tehtävät sen sidosryhmille sekä tuoda strategiaa osaksi sen operatiivista toimintaa.

### 7.1 Yhtiöön laadittu ohjausmalli

Pieni yhtiö tarvitsi selkeän ja yksinkertaisen ohjausmallin, jossa korostuu aikaulottuvuus. Valitsin ohjausmallin visuaaliseksi esitystavaksi vuosikellon (kuva 17). Ohjausmalli on lisäksi tämän raportin liitteenä 2.



Kuva 17: Yhtiöön laadittu ohjausmallin visuaalinen toteutus

Ohjausmalli sisältää yhtiön vuoden aikana tehtävät toimenpiteet, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan: lain vaatimat toimenpiteet, yhtiön keskinäisiin sopimuksiin perustuvat tehtävät ja yhtiön ulkopuolisten sidosryhmien sopimuksiin perustuvat tehtävät.

Yhtiöön laadittu ohjausmalli perustuu Niemelän (2008) ohjausjärjestelmän viitekehukseen, joka sisältää toiminnan suunnittelun, raportoinnin ja tiedon hyödyntämisen. Ohjausmallin tavoitteena on saada strategia jalkautettua yrityksen toimintaan. Niemelän esittämät ajatukset ja mallit, sopivat kohdeyhtiöön hyvin, sillä hänen mukaansa peruskytkeä strategiasta operatiiviseen liiketoiminnan suunnitteluun tehdään vuosisuunnittelulla ja lyhyemmillä osasuunnitelmilla. Merchantin ja Van der Steden (2003) mukaan strateginen ohjaus ja toiminnanohjaus nähtiin erillisinä tekijöinä, missä strateginen ohjaus keskittyy ulkoisten tekijöiden muutosten arvioimiseen ja toiminnanohjaus sisäisten tekijöiden arvioimiseen.

Vastoin Merchantin ja Van der Steden (2003) näkemyksiä, kohdeyhtiöön laadittu ohjausmalli kytkee strategisen ohjauksen operatiiviseen ohjaukseen, sillä vuosisuunnittelun prosessi nivoo yhteen strategisen suunnittelun, toiminnan suunnittelun ja talous-suunnittelun. Vuosikelloon on viety vuosisuunnitteluprosessi, joka alkaa strategiatyön prosessilla keväällä tilinpäätöksen jälkeen. Silloin käydään edellisen vuoden toimenpiteet läpi ja haetaan vastausta kysymykseen kuinka viime vuosi meni. Tämän jälkeen alkaa strateginen suunnittelu, joka kohdeyhtiön tapauksessa tarkoittaa omistajien keskustelu yhtiön tulevaisuudesta, tavoitteista, ydinosaamisista sekä resursoinnista. Tässä vaiheessa voidaan laatia strategian laatimisen tueksi myös taustaselvityksiä ja muita analyyseja.

Teoriaosuudessa esiteltiin myös Kaplanin ja Nortonin (Malmi 2006) luoma strategialähtöinen ohjausjärjestelmän viitekehys, joka perustui tasapainoiseen tulokorttimalliin. Tasapainotettu tulokorttimenetelmä on itsessään liian raskas pienelle organisaatiolle, eikä mittariston laatiminen itse tarkoituksena ole järkevää. Siinä on kuitenkin yhtiöön sovellettavissa olevia elementtejä, kuten sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja mittaaminen. Teoriaosuudessa myös Kamensky (2010, 229) korosti yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vuorovaikutuksien (asiakkaan tarpeet, kilpailutilanne sekä osaaminen ja resurssit) tunnistamista sekä niiden oikeaa yhdistämistä. Kohdeorganisaatioon laadittu ohjausmalli huomioi yhtiön ja sen sidosryhmien osaamisen kartoittamisen, jota tapahtuu vuosisuunnittelun eri vaiheissa. Näin voidaan varmistaa resurssien oikein kohdentuminen yhtiölle tarkoitettuihin tehtäviin.



Tuloskorttimenetelmä voi antaa myös voittoa tavoittelemattoman yhtiön toiminnalle mittareita. Esimerkiksi taloudellisen näkökulman avulla voidaan hahmottaa asiakkaalle ja omistajalle tärkeitä asioita esimerkiksi kasvun, kannattavuuden ja riskien kannalta. Talouden mittarit tulee pitää yksinkertaisena, sillä yhtiö toimii voittotavoittelemattomalla toimintamallilla. Yhtiön kannalta keskeiset mittarit toiminnan kannalta todettiin olevan junakaluston saatavuus (availability), luotettavuus (reliability) sekä tekninen ja kaupallinen laatu (price/quality) sekä talouden mittarit, kuten tuloslaskelma, kassavirta ja investoinnit (tekniset ja kaupalliset muutostyöt). (Vahtola ym. 2014.) Näitä kaikkia toiminnan mittareita seurataan yhtiön sopimusperusteisissa foorumeissa. Ohjausmallin on sisällytetty kokousstrukturi ja -käytännöt.

## 7.2 Talousohjaus

Åkerbergin (2006) mukaan tehokkaan ohjausmallin toteutumisen lähtökohtana on, että suunnittelun lisäksi yrityksen budjetointi- ja raportointiprosessit kytkeytyvät yrityksen strategiaan ja operatiiviseen toimintaan. Vuosikelloon on viety vuosisuunnittelun prosessi, joka sisältää budjetin ja toimintasuunnitelman laatimisen valmistuneen strategian pohjalta. Sekä budjetointi että toimintasuunnitelman suunnittelu ja laatiminen alkaa kesällä yhteistyössä budjettikomitean kanssa. Syksyllä toimintasuunnitelma ja budjetti käyvät iterointikiertoja läpi sekä molemmista prosesseista raportoidaan hallitusta. Lopullinen budjetti hyväksytään vuoden viimeisessä hallituksen kokouksessa joulukuussa. Vuosikelloon tullaan laatimaan liite, johon lisätään tarkat määräajat, jolloin budjettiin liittyvät toimenpiteet tulee olla hyväksytty.

Teoriaosuudessa pohdittiin yrityksen budjetoinnin merkitystä eri epävarmuustekijöiden ympäristöissä. Kohdeyhtiön organisaatio on pieni ja sen toimintamalli on yksinkertainen sekä toimintaympäristö suhteellisen vakaa. Vastoin Niemelän (2008, 61–62.) näkemystä yhtiö tarvitsee omistusrakenteensa vuoksi budjetointiprosessia osana yhtiön toiminnan ohjausta, vaikka liiketoiminnan epävarmuustekijöiden määrä on pieni. Budjetittoisuus ei tule olemaan yhtiölle vaihtoehto myöskään siksi, koska yhtiön omistajina toimivat kahden eri valtion organisaatiot. Yhtiöön laadittu ohjausmalli huomioi budjetoinnin prosessin ja siihen liittyvät tehtävät aikatauluineen.

### 7.3 Johtamisjärjestelmä ja raportointi

Kuten teoriaosuudessa todettiin, yrityksen ohjausjärjestelmissä korostuu eri valvonnan mallit, kuten talouteen, prosessien toimivuuteen, henkilökysymyksiin sekä kulttuurisidonnaisiin asioihin liittyvät kontrollit. Merchant ja Van der Steden (2003) ohjausjärjestelmässä korostuu kontrollikeskeinen toiminnanohjaus, jossa etenkin tulokontrolleiden avulla mitataan toiminnan lopputulosta. Koska kohdeyhtiön kannalta tärkeitä prosesseja ovat junien vuokraus ja kunnossapito, joiden toimivuus on yhtiön olennainen osa, ohjausmallin tulee ottaa kantaa siihen, miten tiettyyn tulokseen on päästy, ei keskittymällä vain lopputulokseen. Kohdeyhtiössä näitä prosesseja hallitaan ja valvotaan sopimuksiin perustuvissa yhtiön teknisissä sekä kaupallisissa työkokouksissa.

Teoriaosuudessa Niemelän (2008) näkemyksen mukaan ohjausjärjestelmää täydentää johtamisjärjestelmä, johon kuuluu kokousrakenteet ja -käytännöt, roolit ja vastuut, viestintä ja pelisäännöt. Ohjausmalliin sisältyy yhtiön kokousstrukturi, joka huomioi myös asiakassuuntaan (operaattori) tapahtuvan yhteydenpidon. Tämä on tärkeää, että asiakasohjaus toiminnan kehitystä varten toteutuisi. Kaluston teknisen takuuaajan päätyttyä kokousjärjestelmässä korostuu hallituksen kokouksen lisäksi, budjettikomitea, kunnossapidon ohjausryhmä sekä liikenne- ja poikkeamaraportointi. Kuten Perälä (2008, 41) totesi, kokouksissa on kyse myös dialogista ja yhteishengen nostamisesta. Vaikka kokousten määrää, roolia ja sykliä tulee arvioida uudelleen, ensi arvoisen tärkeää on mahdollistaa kasvokkain tapaaminen.

Ohjausmalli tuo johtamisjärjestelmän pelisäännöt näkyväksi huomioimalla lain vaatimat velvoitteet, kuten raportoinnin eri sidosryhmille. Vuosikellossa on aikataulutettu esimerkiksi tilinpäätös, jonka laatimisen laki velvoittaa tietyssä aikaikkunassa. Se sisältää myös yhtiön keskinäisistä sopimuksista ilmenevät toimenpiteet, kuten hallitukselle raportoinnin, budjettikomitean sekä teknisen ja kaupallisten sopimusten seurannat sekä raportoinnin. Ohjausmalliin kuuluu lisäksi myös yhtiön ulkopuolisten sidosryhmien sopimusvelvoitteet, kuten rahoitukseen, vakuutuksiin sekä kalustotoimittajaan liittyvät toimenpiteet.

Sujuva raportointi vaatii tuekseen kitkattoman tietoympäristön. Ståhlen (2002, 90–91) mukaan johtamisjärjestelmällä ja toimintatavoilla yritys voi määritellä sen, kuinka vapaata tiedon vaihto on ja ketkä kuuluvat tiedonvaihdon verkostoon. Raportoinnin kannalta vuosikello huomioi eri prosessien tietotarpeen. Esimerkiksi budjettiprosessiin

määritellään milloin ja miten budjetin laatimisen tueksi on molemmilta kunnossapitäjiltä saatava hyvä ennakkoon toimitettu tieto. Näin ollen budjetin laatiminen ja hyväksyminen saadaan ohjausmallin avulla toteutettua sovittujen sääntöjen mukaisesti ja aikataulussa.

#### 7.4 Päätöksenteko ja proaktiivisuus

Ohjausmallilla haettiin apua myös päätöksenteon tueksi. Tässä kehittämishankkeessa korostui hallituksen päätöstä vaativien asioiden valmistelun sujuvuuden toteutus. Ohjausmallin kokouskäytäntöihin on uutena elementtinä lisätty hallituksen kokousten valmistelupalaverit, jotka pidetään Suomessa ja Venäjällä. Näin on tarkoitus varmistaa, että hallituksen kokousten valmistelupalaverit pidetään hyvissä ajoin ennen kokouksen materiaalien laatimista. Siten päätösasiat ovat niin hyvin valmisteltuja, että pöytäkirja on käytännössä valmiina jaettuna kokousmateriaalin mukana. Lisäksi päätösten valmistelun helpottamiseksi voidaan ohjausmallin tarkempaan tehtävälistaan identifioida etukäteen tiedossa olevista päätöstä vaativista asioita.

Vuosikellon lisäksi yhtiö voi myös omalla proaktiivisuudellaan vaikuttaa päätöksentekoprosessin toimivuuteen. Lecklin (2006, 31) määritteli, että yrityksen on hyvä tutkia ja havainnoida toimintaympäristön muutoksia, jotta muutoksiin ehditään reagoida oikea-aikaisesti. Kalustoyhtiön päätöksenteon onnistumisen kannalta se tarkoittaa, että päätöksentekoprosessista tulisi saada jatkuvaa, ei pelkästään hallitusten kokouksiin tähtäävää toimintaa. Tämä vaatii, että yhtiön tulee jatkuvasti seurata toimintaympäristöä ja sen muutoksista tulee aktiivisesti raportoida hallitusta, etenkin, jos niillä on suoraa vaikutusta päätöksentekoon.

## 8 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen neljännessä ja viimeisessä vaiheessa (Act) arvioidaan tutkimusta yleisesti sekä määritellään kehittämishankkeelle jatkokehittämistoimenpiteet. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yhtiön ohjausmallia, jonka kautta yhtiön toiminta saadaan suunnitelmalliseksi ja ennakoivaksi. Lisäksi kalustoyhtiön roolia tuli selventää, jotta kaikki osapuolet ymmärtäisivät sen samalla tavalla, ja jotta resurssit kohdistuisivat paremmin. Kehittämishankkeen tavoitteena oli lisäksi tuoda yhtiön sopimuksista tulkittava strategia näkyväksi yhtiön toiminnassa.

### 8.1 Tutkimuksen tulokset ja hyöty

Tässä luvussa arvioin tutkimusta kehittämishankkeen tulosten ja hyötyjen kautta. Ne perustuvat tässä kehittämistehtävässä laadittuihin tutkimusongelman onnistumisen mittareihin.

#### ***Mittari: Uusi ohjausmalli on laadittu ja otettu käyttöön.***

*Tulos:* Tutkimuksen tavoite saavutettiin hyvin, sillä tuloksena syntyi yhtiölle ohjausmalli, joka laadittiin yhteistyössä yhtiön toimitusjohtajan sekä suomalaisten hallituksen jäsenten kanssa. Vaikka malli laadittiin Suomen organisaatiossa, se tullaan esittelemään yhtiön hallituksen kokouksessa molemmille omistajaorganisaatioille joulukuussa 2014. Tuolloin hallituksen uusi kokoonpano on koolla.

*Hyöty:* Ohjausmalli toi yhtiöön konkreettisen työkalun, joka on otettavissa heti käyttöön. Myös itse toimintatutkimusprosessilla ollut hyötyä kohdeyritykselle, sillä se liikautti organisaatiossa toimivien avainhenkilöiden ajattelua yhtiön tulevaisuudesta ja mahdollistettiin osallistumisen yhtiön toiminnan kehittämiseen. Ajan rajallisuudesta johtuen ohjausmallin toimiminen ja hyöty käytännössä on paremmin arvioitavissa, kun ohjausmalli on ollut käytössä pidemmän ajan.

#### ***Mittari: Kalustoyhtiön rooli ja tehtävät ovat selkeät***

*Tulos:* Tutkimus osoitti, että kohdeyhtiön ja omistajien rooli ja tehtävät sekoittuvat ajoittain. Kalustoyhtiö omistaa kaluston ja vuokraa sitä eteenpäin. Operaattorit taas vastaavat junien kaupallisesta toiminnasta. Pienelle organisaatiolle ohjausmallin visuaaliseksi toteutustavaksi valittiin vuosikello, jonka avulla yhtiön sopimuksiin perustuvat, lain vaa-

timat sekä yhtiön ulkoisten sidosryhmiin perustuvat toimenpiteet pystyttiin aikatauluttamaan ja esittämään yhdellä kuvalla.

*Hyöty:* Ohjausmallin avulla yhtiön ja sen sidosryhmien rooli ja tehtävät ovat helposti viestittävässä sekä Suomen että Venäjän omistajaorganisaatioille sekä myös ulkoisille sidosryhmille. Näin pyritään varmistamaan, että kaikki ymmärtävät yhtiön tehtävät samalla tavalla.

### ***Mittari: Yhtiön strategia näkyy toiminnassa***

*Tulos:* Tutkimus osoitti, että yhtiö on valmis aidosti pohtimaan strategiaa, visiota ja missiota, koska yhtiö on irtautumassa projektivaiheesta. Yhtiöön tullaan laatimaan suppea ylätasoin strategia, jonka suunnittelu aloitetaan yhtiön strategiapäivillä joulukuussa 2014. Lisäksi ohjausmalliin sisällytetty vuosisuunnittelumalli voidaan ottaa käyttöön heti.

*Hyöty:* Kehittämishankeen kautta yhtiö on aloittanut strategiatyön. Se on tärkeä askel yhtiölle itsenäisen toiminnan kannalta. Koska peruskysymykset strategiasta operatiiviseen toimintaan tapahtuu muun muassa vuosisuunnittelun kautta, ohjausmallin avulla yhtiö voi vuosittain tarkastella strategiaa ja tehdä tarvittavat muutokset toimintaan vuosisuunnittelun avulla.

### ***Mittari: Päätöksenteko helpottuu***

*Tulos:* Tutkimuksen tulosten perusteella yhtiö ei ole ajoittain saanut päätöksille hyväksyntää tai se ei ole saanut vietyä valmisteltuja esityksiä päätökseen määräajassa, esimerkiksi budjettia. Ohjausmalliin sisällytettiin yhtiön päätöksentekofoorumeista hallituksen kokoukset, joihin uutena elementtinä lisättiin myös Suomessa ja Venäjällä tapahtuvat hallituksen kokousten valmistelupalaverit. Ne pidetään hyvissä ajoin ennen kuin päätösasia lähtee molempien organisaatioiden sisäiseen päätöskäsittelyyn. Yhtiön sopimukselliset työkokoukset lisätään myös ohjausmalliin, kun uusi sopimuseurannan malli on arvioitu ja päätetty.

*Hyöty:* Ohjausmallin avulla sopimuseurannan foorumit sekä hallituksen kokoukset voidaan aikatauluttaa ennakkoon ja ne voidaan esittää selkeällä tavalla. Ohjausmallin hyödyllisyys yhtiön kannalta voidaan todeta olevan, että päätökset saadaan hyväksyttyä oikeassa foorumissa oikea-aikaisesti sopimusten vaatimalla tasolla. Tämä tuo luotettavuutta yhtiön toiminnan prosesseihin ja kehittää myös yhteistyötä ja proaktiivisuutta.

**Mittari: Yhtiö on pystynyt hoitamaan sille tarkoitetut velvollisuudet täsmällisesti ja määrääjassa.**

*Tulos:* Tutkimuksessa nousi esille, että yhtiö tarvitsee vuosisuunnittelun prosessin, joka nivoo yhteen strategisen suunnittelun, toiminnan suunnittelun sekä taloussuunnittelun ja huomioi lisäksi raportoinnin. Kehittämishankkeen aikana yhtiö on aloittanut lyhyen ja pitkän tähtäimen toimintasuunnitelman laatimisen, jonka hallituksen on tarkoitus hyväksyä yhdessä budjetin kanssa joulukuussa 2014. Vuosisuunnitelmasta laaditaan myös tarkempi kuukausitason suunnitelma.

*Hyöty:* Tutkimuksen perusteella yhtiön toiminnan suunnitelmallisuutta tuli kehittää, sillä yhtiö on siirtymässä kohti itsenäistä toimintamallia kaluston takuuajan umpeuduttua. Ohjausmallin avulla yhtiö voi ottaa käyttöön vuosisuunnitteluprosessin. Lisäksi yhtiön vuosisuunnittelun toimenpiteet pystytään aikatauluttamaan ja viestimään helposti ja läpinäkyvästi. Tämä hyödyttää yhtiötä, jolla on omistajaorganisaatiot Suomessa ja Venäjällä. Toiminnan suunnitelmallisuuden kasvu ja todellinen hyöty voidaan huomata vasta jonkin ajan kuluttua siitä, kun yhtiö on ottanut vuosisuunnittelun prosessit käyttöön.

**Mittari: Yhtiön resurssit voidaan kohdentaa paremmin.**

*Tulos:* Tutkimus osoitti, että yhtiön resurssit eivät ole aina kohdentuneet oikein, koska asioita tehdään usein ”ad hoc”-tyyppisesti. Kehittämishankkeen tuloksena laadittu ohjausmalli sisältää vuosisuunnitteluprosessin, joka huomioi strategiatyön, toiminnan suunnittelun sekä budjetoinnin toimenpiteet. Lisäksi ohjausmalliin tullaan laatimaan myös tarkemmat kuukausi-, viikko-, ja tarvittaessa myös päivätason toimenpidelistat.

*Hyöty:* Ohjausmalli auttaa yhtiötä suunnittelemaan ja ennakoimaan toimintaansa, jotta asiat voidaan hoitaa systemaattisesti ja oikealla osaamisella. Todellinen hyöty ohjausmallista on se, että kalustoyhtiö voi toimia matalalla organisaatiomallilla ja keskittyä siihen toimintaan, johon omistajat ovat sen tarkoittaneet.

## 8.2 Tutkimuksen arviointi

Lähtökohtaisesti tutkimukselle oli tarvetta, sillä yhtiö oli irtautumasta projektivaiheesta ja tarvitsi itsenäisen toiminnan tueksi ohjausmallia. Yleisesti ohjausmalliin suhtauduttiin positiivisesti ja sillä todettiin olevan aidosti hyötyä yrityksen toiminnan kannalta. Kohdeyhtiön kannalta ohjausmallin ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuivat strategiatyö, toiminnan suunnittelu, tehtävien määrittely ja aikataulutus sekä proaktiivisuus.

Kehittämishanke onnistui kiitettävästi, sillä se antoi vastauksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Ohjausmallin kehittämisestä ei saanut tulla itse tarkoitus, vaan sillä piti olla aidosti lisäarvoa sekä yhtiölle että omistajille, jotka ovat samalla yhtiön asiakkaita. Yhtiölle saatiin tutkimuksen avulla laadittua konkreettinen ohjausmalli, jossa yhtiön rooli ja tehtävät tulivat selvästi esille. Ohjausmallilla vahvistettiin toiminnan ennakointia vuosisuunnittelun kautta sekä tehtävien aikatauluttamisella. Tutkimuksen kautta oli mahdollista myös avata strategiakeskustelu, vaikka yhtiön toiminta oli vielä kiinni hankkeen loppuunsaattamisessa. Ohjausmallin avulla yhtiön pystyy varmistamaan toimimisen kevyellä organisaatorakenteella.

Ohjausmalleja tutkittaessa huomionarvoista on se, että jokainen organisaatio on ainutlaatuinen ja vaatii omanlaisen ohjauksen ja valvonnan mallin. Tässä kehittämistehtävässä valitut tutkimusmenetelmät osoittautuivat toimiviksi, sillä valitun teorian ja toimintatutkimuksen menetelmien pohjalta päästiin siihen, mitä oli tarkoitus tutkia.

Vaikka kehittämishanke sujui yleisesti hyvin, haasteeksi muodostui yhtiön avainhenkilöiden vaihtuvuus. Tutkimuksen aikana vaihtui kolme hallituksen jäsentä. Se vaikutti tutkimukseen siten, että ohjausmallin iterointikierrosten aikataulu venyi, tutkimuksen organisointia piti muuttaa sekä ohjausmallin implementointi pystyttiin toteuttamaan osittain. Kehittämishanke saatiin kuitenkin vietyä läpi sille tarkoitetussa aikataulussa ja ohjausmallin perusteellinen jalkauttaminen ja jalostaminen jatkuvat tämän tutkimuksen päätyttyä.

### 8.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen validiteetti määritellään siten, että tutkimuksen valitut mittarit mittasivat sitä mitä oli tarkoitus. Kehittämishankkeen validiteetti toteutui hyvin, sillä tutkimuksen tiedonkeruu perustui useisiin eri lähteisiin, kuten teoriapohjaan, yhtiön olemassa oleviin sopimuksiin. Kehittämishankkeessa konkreettisten mittareiden määrittäminen oli haasteellista. Kehittämishankkeessa saatiin laadittua mittarit, joiden avulla tutkimuksen toteutumista voitiin parhaiten mitata.

Tutkimuksen tulos perustui toimintatutkimuksen luonteen vuoksi lähtökohtaisesti teemahaastatteluista sekä projektitapaamisissa hankittuun tietoon. Haastattelun kysymykset perustuivat tutkimuksessa käytettyyn teoriapohjaan sekä ratkaistavaan tutkimusongelmaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin ennen niiden analysointia.

Tutkimuksen kohderyhmä, joka muodostui yhtiön toimitusjohtajasta ja hallituksen suomalaisista jäsenistä, oli pieni mutta tähän tutkimukseen oikea. Vaikka tutkimuksen aikana tapahtuikin vaihtuvuutta yhtiön hallituksen kokoonpanossa, se ei vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin merkittävästi.

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäksi vahvistamaan sillä, että kehittämishankkeen tutkimuksen etenemisestä informoitiin kehittämishankkeen osallistujia ja projektin aikana käytiin monia keskusteluja, jotka dokumentoitiin. Lisäksi kehittämishankkeen osallistajat ovat lukeneet tutkimusaineiston ja -tulokset, joten tekstisisältö on pätevää ja paikansapitävää niiltä osin, mikä koskee kohdeyhtiötä.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan sanoa olevan hyvä, sillä kehittämishankkeen raportti on kirjoitettu siten, että lukija pystyy luontevasti seuraamaan tutkimuksen etenemistä. Toistettavuuden kannalta tutkimuksen reliabiliteetti toteutui kohtalaisesti, sillä haastatteluihin perustuvaa tutkimusta on lähes mahdoton toistaa lähes samanlaisena. Kuitenkin tässä tutkimuksessa esiteltujen aineiston ja tulkintojen kautta voidaan päästä uudestaan samaan tulokseen.

Verifioinnilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten todennettavuutta, jossa arvioidaan tutkitavan kohteen muutoksen vaikutusta. (Kananen 2009, 27.) Tutkimuksen verifiointin näkökulmasta voidaan todeta, että kehittämishanke on ollut aidosti hyödyllinen silloin, jos sen avulla on voitu systematisoida yhtiön toimintaa ja kehittää yhtiön proaktiivisuutta. Koska muutos vie aikaa, varsinaiset vaikuttavuuden tulokset ovat nähtävissä arviolta vuoden kuluttua tutkimuksen toteuttamisesta. On myös hyvä tiedostaa yhtiön taustalla määräävät poliittiset ja taloudelliset sekä kulttuurisidonnaiset asiat, ja hyväksyttävä, että kaikkia asioita ei voi muuttaa. Kehittämishankkeen tavoite kuitenkin toteutui ja tutkimuksen tuloksena syntyi konkreettinen työkalu, jota yhtiö voi hyödyntää itsenäisen toiminnan alkuvaiheissa ja kehittää sitä edelleen toiminnan vakiinnuttua.

#### 8.4 Tutkijan rooli

Toimintatutkimuksen luonteen vuoksi tutkijan objektiivisuutta on haastava arvioida, sillä tutkijalla on tutkittavasta kohteesta yleensä omia kokemuksia ja sitä kautta myös mielenpitoja. Kehittämishankkeen alussa toimin yhtiössä johdon erityisavustajana, mikä mahdollisti tutkimuksen eteenpäin viemisen. Tutkimuksen toteutusvaiheessa jäin hoitovapaalle, jolloin myös roolini tutkijana muuttui etäämmäksi. Tutkijan toimintaympäristön



muutos toisaalta vaikeutti muutoksen läpiviemistä ajoittain, sillä muutoksen läpivieminen vaatii läsnäoloa. Toisaalta hieman etäällä pysyminen antoi neutraalia näkökulmaa, mikä lisäsi tutkimuksen objektiivisuutta. Kehittämishankkeen kannalta se auttoi myös näkemään asioita ehkä selkeämmin kuin suoraan organisaatiosta käsin tutkimusta tehdessä.

## 8.5 Jatkokehittämismahdollisuudet

Tässä opinnäytetyössä laadittu ohjausmalli muodostui elementeistä, joiden avulla yhtiö pystyy toimimaan sille tarkoitetun toiminta-ajatuksen mukaisesti. Ohjausmalli on hyvä työkalu systemaattisen toiminnan varmistamiseksi. Mikään työkalu ei kuitenkaan toimi, jos sitä ei käytetä. Ohjausmallin kokonaisvaltaisen implementoinnin tueksi yhtiö voi järjestää tietoisuuksia ja koulutuksia paikan päällä molemmissa organisaatioissa ja tiedottaa aktiivisesti ohjausmallin ajankohtaisista asioista.

Yhtiön kannalta on tärkeää, että joulukuussa 2014 strategian käsittelyn jälkeen saadaan vuosisuunnittelun prosessi käyntiin heti vuoden 2015 alusta ja vakioitua siten osaksi yhtiön toimintaa. Myös yhtiön teknisen takuuajan päättymisen jälkeinen kokousstruktuuri ja -käytännöt on määriteltävä ja lisättävä ohjausmalliin.

Tässä tutkimuksessa tuloksena syntyi ohjausmallin vuosikello, joka näyttää toiminnan ohjaukseen liittyvät asiat yleisellä tasolla. Kehittämishankkeen luonnollisena jatkokehittämismahdollisuutena näen ohjausmallin täydentämisen. Esimerkiksi ohjausmallin prosessit, kuten vuosisuunnittelu, tulee kuvata tarkemmalla tasolla. Tästä tuloksena syntyvät vuoden 2015 alussa tarkemmat tehtävälista-tyyppiset seinäkortit, joihin on dokumentoitu kuukausi-, viikko-, ja jopa päivätasolla tehtävät toimenpiteet.

Hallituksen on hyvä seurata ohjausmallin toteutumista jokaisessa kokouksessa. Ohjausmallille voidaan määritellä jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen malli, joka voidaan toteuttaa luontevasti tämän kehittämishankkeen jatkotoimenpiteenä.

## Lähteet

Haapio, Helena & Järvinen, Marjaana. 2014 Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Tietosanoma.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy, Tampere.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum media Oy. Hämeenlinna.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum media Oy. Jyväskylä.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? : toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Merchant, Kenneth. A. & Van der Stede, Wim. A. 2003. Management Control Systems – Performance. Measurement, Evaluation and Incentives. Prentice Hall. New Jersey.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1994. The rise and fall of strategic planning. Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 2005. Strategy bites back. It is far more, and less, than you ever imagined. Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Juha 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Juva.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro. Porvoo

Perälä, Johanna & Juutinen, Sirpa & Lilja, Mikko & Lindgren, Göran & Reinikainen, Mikko & Steiner, Maj-Lis 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOYpro. Helsinki.

Pesonen, Herkko. 2007. Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.

Raeste, Juha-Pekka 2013. ”Kannatamme kilpailun vapauttamista”. Helsingin Sanomat. Torstai 18.7.2013. A 14. Pori.

Ståhle, Pirjo & Kyläheiko, Kalevi & Sandström, Jaana & Virkkunen, Virpi 2002. Epävarmuus hallintaan. Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY. Helsinki

Åkerberg, Pertti 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Economica-kirjasarja. Talentum Media Oy.

### **Sähköiset lähteet**

Kaivo-oja, J. 2013. Ennakointitoiminta pk-yrityksissä ja suuryrityksissä: ennakointi, suunnittelu ja muutosjohtaminen. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/ennakointi-ja-tulevaisuuden-johtaminen/ennakointitoiminta-pk>. Viitattu 26.8.2013.

Kivimäki, Minna & Saari, Risto, Porras Kaisa-Elina 2010. Rautateiden henkilöliikenteen avaaminen kilpailulle: edellytykset ja etenemispolku. Julkaisuja 17/2010. Liikenneministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-161-5>

Coughlan, P. & Coughlan, D. 2002. Action research for operational management. Emerald article. International Journal of Operations & Production Management. pp.220-240. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570210417515>

Rigby, Darrell 2001. Management Tools and Techniques. A survey. California management review. Vol. 43, NO. 2. Winter 2001. [http://www.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_techniques\\_survey.pdf](http://www.bain.com/Images/Management_Tools_techniques_survey.pdf)

Nyländer, Olli & Ståhle, Pirjo & Nenonen, Mikko 2003. Informaatio-ohjauksesta tietointensiiviseen vuorovaikutukseen terveydenhuollon kehittämisessä. Yhteiskuntapolitiikka 68 (2003):1. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116878>

Rohweder, Thomas 2011. Strateginen suunnittelu ja toimeenpano. Luentomateriaali. Helsinki Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Viitattu 24.2.2012.

### **Suulliset lähteet**

Vahtola, Mikko 2014. Toimitusjohtaja, Oy Karelian Trains Ltd. 10.12.2013, 11.4.2014, 12.5.2014, 2.10.2014.

Pesonen, Markku 2014. Tekninen johtaja, VR-Yhtymä. 12.5.2014.

Tiitola, Antti 2014. Matkustajaliikennedivisioonan johtaja, VR-Yhtymä. 30.5.2014.

Minkkinen, Päivi 2014. Venäjän- ja kansainvälisten toimintojen divisioonajohtaja, VR-Yhtymä. 11.6.2014

Judström, Yrjö 2014. Toimitusjohtaja, Pääkaupunkiseudun junakalusto Oy. 25.6.2014

## Liite 1

### Teemahaastattelun runko ja vertailuanalyysin aihealueet

Teemahaastattelu VR-Yhtymä ja Oy Karelian Trains Ltd, 12.5.–11.6.2014

#### 1. Strateginen ajattelu ja strategiatyö liiketoimintasuunnittelun perustana

##### 1.1 Yhtiön strategia ja toiminta-ajatus

Yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset, jotka myös määrittelevät yhtiön vastuut ja velvoitteet. Yhtiön strategia on osittain tulkittavissa sopimusteksteistä.

Kuinka hyvin yhtiö toiminut toiminta-ajatuksensa mukaisesti?

Onko toiminta-ajatus edelleen oikea?

Kuvaa omin sanoin yhtiön strategian avainkohdat ja toiminnan tavoitteet

Kuinka hyvin strategia on onnistuttu viestimään yhtiön sidosryhmille?

Kuinka hyvin yhtiön velvoitteet ja vastuut on viestitty yhtiön sidosryhmille?

Tulisiko strategia purkaa/avata vuotuisiksi toimintasuunnitelmiksi kaikille yhtiön sidosryhmille? (yksiköille ja henkilöille)?

Mikä on yhtiön visio?

##### 1.2 Kilpailukyvyn lähde: kriittinen osaaminen

Voidaan sanoa, että organisaation ylivoimaiset sisäiset toimintaprosessit muodostavat kohdeorganisaation kilpailukyvyn lähteen, jonka mahdollistaa yhtiön ja sen sidosryhmien oikea osaaminen.

Mikä on mielestäsi yhtiön kannalta kriittistä osaamista?

Miten sitä tulisi vahvistaa?

#### 2. Toiminnan suunnittelu- ja ohjausmalli

Tarve tälle kehittämishankkeelle lähti siitä, että kalustoyhtiön toiminta on muuttunut yhä itsenäisemmäksi, kun kalustoyhtiön omistamat junat ovat siirtyneet toimitusvaiheesta kaupallisen liikenteen. Yhtiön toimintaa ohjaavat sopimukset, jotka myös määrittelevät yhtiön vastuut ja velvoitteet. Toiminnan paremman suunnitelmallisuuden, ohjattavuuden

den, ennakoitavuuden kehittämiseksi se tarvitsee selkeän, yhdenmukaisen ja dokumentoidun toiminnanohjausmallin, jonka avulla se voi tuoda sopimuksissa määriteltäviä vastuita ja velvoitteita näkyviksi ja kehittää siten sidosryhmien välistä yhteistyötä.

## 2.1 Toiminnan suunnittelu

Asiatuntijaorganisaation liiketoimintasuunnittelun perusta on strategiaprosessi (toiminnan tavoitteet), jonka tulee linkittää muut suunnittelun prosessit yhteen. Sen tavoitteena on myös toteuttaa hankkeet sopusoinnussa pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden ja vision kanssa

Kuinka hyvin toiminnan suunnittelun prosessi (strategiatyö, toimintasuunnitelma, budjetointi) toimii tällä hetkellä? Miten sitä tulisi kehittää?

Ovatko toiminnan tavoitteet mielestäsi selkeät?

Kuinka hyvin nykyiset resurssit tukevat annettuja tavoitteita?

## 2.1 Ohjausmallit

Minkälainen on suhtautumisesi ohjausmalleihin yleensä? Mitä kokemuksia on ohjausmalleista?

Miten kuvailisit yhtiön nykyistä ohjausmallia? Mikä on mielestäsi tärkein yhtiön toimintaa ohjaava tekijä?

Mitä hyvää / huonoa nykyisessä ohjausmallissa on? Mitä kaipaisit lisää nykyiseen ohjausmalliin?

### 2.2.1 Toiminnan tavoitteiden toteutumisen seuranta ja mittaaminen?

Saatko mielestäsi tarpeeksi olennaista tietoa? Onko turhia viestejä?

Millaista tietoa haluaisit saada enemmän?

Jääkö jotain tietoa saamatta tai sitä on vaikea löytää? Miksi?

## 2.2 Johtamisjärjestelmä

Pitäisikö seurantafoorumit olla etukäteen aikataulutettuja esim. vuosikello?

Miten päätösehdotukset on mielestäsi valmisteltu hallitukselle? Kuinka prosessia voisi kehittää?

Millaisissa tilanteissa viestintä hallitukselle ja muille sidosryhmille takertelee tai katkeaa, miten sitä voisi kehittää?

Miten soveltaen käytettävä tuloskorttipohjainen mittaristo sopisi mielestäsi yhtiön toiminnan tavoitteiden (strategian) mittaamiseen ja seuraamiseen?

Miten palautteen anto on mahdollistettu? Miten sitä tulisi kehittää?

Onko yhtiöllä sovitut pelisäännöt? Kuinka hyvin ne toimivat mielestäsi käytännössä?

Miten organisaatiokulttuurien välisiä eroja voitaisiin ymmärtää paremmin? Mitä ja miten niistä voidaan oppia?

Vertailuanalyysi, haastattelu Pääkaupunkiseudun junakalusto Oy, 25.6.2014.

1. Yhtiön (hankkeen) tilanne tällä hetkellä
2. Yhtiön tulevaisuuden näkymät
3. Yhtiön toiminnan suunnittelu tällä hetkellä
4. Onko yhtiön rooli selkeä, kun sillä on laaja omistuspohja?
5. Toiminnan mittarit

## Liite 2

## Yhtiöön laadittu ohjausmalli

